La técnica Pomodoro®

El famoso método
para gestionar el tiempo
que ha cambiado la vida a
2 millones de personas

Francesco Cirillo

Creador de the Pomodoro TECHNIQUE

PAIDÓS

Índice

Portada
Sinopsis
Portadilla
Prólogo a la segunda edición
Prólogo
Introducción
Las bases
El contexto
Lograr los objetivos individuales
El método y los materiales
Objetivo I. Descubre cuánto esfuerzo requiere una actividad
Objetivo II. Reducir las interrupciones
Objetivo III. Estimar el esfuerzo dedicado a cada actividad
Objetivo IV. Aumentar la efectividad del pomodoro
Objetivo V. Definir un horario
Objetivo VI. Definir el objetivo de mejora personal
Lograr los objetivos del equipo
Cómo aplicar la técnica pomodoro a un equipo
Adaptar las herramientas de la técnica a un equipo
Hábitos sencillos para empezar en equipo
Por qué los equipos necesitan prácticas más avanzadas
La práctica del mostrador
La práctica del hackatón de pomodoros
La práctica del ariete
Resultados
Observaciones
Dominar la técnica
El siguiente paso
Normas
Glosario
A trabajar
Bibliografía
Agradecimientos
Notas
Créditos

Gracias por adquirir este eBook

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Explora **Descubre** **Comparte**

SINOPSIS

La técnica Pomodoro®, inspirada en un temporizador de cocina con forma de tomate, es un método comprobado en el que los lectores podrán simplificar su trabajo, descubrir cuánto tiempo y esfuerzo requiere una tarea, aumentar su capacidad de concentración y mejorar sus objetivos.

FRANCESCO CIRILLO

LA TÉCNICA POMODORO ®

El famoso método para gestionar el tiempo
que ha cambiado la vida a 2 millones de personas

Traducción de Montserrat Asensio

PAIDÓS Divulgación

Prólogo a la segunda edición

Hice girar un *pomodoro* por primera vez una nubosa tarde de septiembre de 1987 en la terraza de una casa en Sutri, un pueblecito medieval a unos cincuenta kilómetros al norte de Roma donde solía pasar las vacaciones con mi familia. Tenía ante mí una tarea tan concreta como intimidante: «Quiero terminar este capítulo». El capítulo en cuestión era el primero del libro de Sociología que estaba estudiando para un examen que tenía unas semanas después, en la universidad.

Esa tarde no podía imaginar que, un día, millones de personas en todo el mundo repetirían ese mismo gesto de girar un temporizador de cocina para ahuyentar las distracciones y lograr sus objetivos en un periodo de tiempo determinado. Jamás hubiera podido imaginar que oiría el sonido de fondo del tictac de los temporizadores al entrar en una oficina diáfana llena de brillantes desarrolladores de *software*. Y me hubiera parecido imposible que el CEO de un banco fuera a usar un temporizador de cocina con la forma de un tomate, como el mío, para estructurar una reunión de la junta. O que publicaciones tan prestigiosas como *The New York Times, The Guardian* y *Harvard Business Review* describieran la técnica. Y, sin embargo, todo esto ha sucedido. Cómo lo ha hecho sigue siendo un agradable misterio para mí.

Recuerdo con claridad lo que sentí cuando ese pomodoro sonó por primera vez: me invadió una sensación de calma inusual e inexplicable. Mi mente se había estado bamboleando en distintas direcciones, como una barquita a merced de una tormenta. «Necesito aprobar ese examen. Aún tengo que leer tres libros más. No falta mucho para el examen. No lo conseguiré. No me puedo concentrar. Me distraigo continuamente. Quizá tendría que dejar de estudiar y saltarme esta convocatoria. O quizá tendría que dejar de estudiar y dedicarme a otra cosa.» Cuando el pomodoro sonó y ese primer periodo de tiempo hubo finalizado, el mar volvió a la calma: sabía que podía hacerlo. Recuerdo que tuve la necesidad de volver a ponerlo. Había puesto el primero para que sonara a los dos minutos, no a los veinticinco que luego descubrí que eran los ideales.

Aprobé el examen gracias a que logré recuperar la sensación de calma y de control. Y eso me llevó a iniciar una investigación acerca del fenómeno de los pomodoros: «¿Por qué funciona? ¿Cuánto debería durar un pomodoro? ¿Cuántos pomodoros se pueden hacer en un día? ¿Cuánto descanso hay que dejar entre un pomodoro y el siguiente?». Tardé varios años en responder todas estas preguntas y en organizar y estructurar las respuestas en un método para mejorar la productividad. Y me pareció de lo más natural llamar *técnica pomodoro* al método que había desarrollado.

Mientras escribo este prólogo, me sigue acompañando el suave tictac del mismo temporizador de cocina con forma de tomate *(pomodoro)* que usé para preparar el examen de Sociología. Se ha convertido en un buen amigo mío. Ya han pasado treinta y un años desde esa tarde de septiembre de 1987 y, desde entonces, han cambiado muchas cosas. El desarrollo de internet y de las redes sociales ha transformado nuestros hábitos y nuestra conducta. Los *smartphones* nos dicen cuándo tenemos que salir de casa para llegar a tiempo al cine o cuándo faltan cinco minutos para que nos entreguen en casa la cena que hemos pedido desde el coche o desde el taxi. Las redes sociales y las innumerables aplicaciones nos exponen a interrupciones las veinticuatro horas del día los siete días de la semana. Entonces, la pregunta es: ¿sigue siendo efectiva la técnica pomodoro en la era digital?

La mente es todavía hoy la fuente de distracciones más prolífica. Las distracciones a las que yo califico de internas (el deseo súbito de pedir una *pizza,* de actualizar nuestro estado en las redes sociales o de ordenar la mesa del despacho) pueden ser aún más frecuentes y perturbadoras que las externas, como los pitidos que nos alertan de un correo electrónico nuevo o de una notificación de Facebook. La mejor manera de abordar estas interrupciones es aceptarlas y **tratarlas con amabilidad.** La técnica pomodoro te invita a que las anotes, ya sea en el móvil, en el ordenador o en un trozo de papel, y que las gestiones cuando el pomodoro haya terminado. De este modo, aceptas que son valiosas y te concedes tiempo para tenerlas en cuenta, evaluarlas detenidamente y decidir si son importantes de verdad o no. Si en un espacio de tiempo breve experimentas demasiadas interrupciones internas, la técnica pomodoro requiere, específicamente, que te detengas y descanses durante más tiempo.

La aparición de tantas interrupciones mentales nos indica que la mente intenta decirnos algo: no nos sentimos cómodos con lo que sea que estemos haciendo. Quizá nos preocupe fracasar, una posibilidad que nos asusta. O, quizá, el objetivo que nos hemos fijado nos parezca demasiado complejo o nos da la impresión de que nos estamos quedando sin tiempo. Para protegernos, la mente nos plantea otras actividades que nos resultan tranquilizadoras. Al final, acabamos enganchándonos a las interrupciones siempre que podemos.

Ni el tipo ni la frecuencia de las interrupciones, ya sean internas o externas, suponen una amenaza para la técnica pomodoro. La técnica nos ayuda a tomar conciencia de cómo funciona nuestra mente y a decidir, de nuevo de forma consciente,

qué hacer con las interrupciones. A veces, lo que irrumpe en nuestro pensamiento es urgente de verdad. Sin embargo, en la mayoría de los casos podemos posponerlo veinte minutos, hasta el final del pomodoro. Como, con frecuencia, las interrupciones no son más que maneras en que nuestra propia mente nos distrae y nos aleja de lo que se supone que deberíamos estar haciendo, este proceso puede ayudarnos a entender mejor los temores que subyacen a nuestra reacción ante las interrupciones. Y, una vez que hemos identificado los temores, podemos encontrar el modo de abordarlos. Sin este proceso, los miedos pueden tomar las riendas, y el «miedo al miedo» puede llegar a paralizarnos. La técnica nos ayuda a desarrollar un diálogo constante con nosotros mismos, a observarnos y a no engañarnos. En cualquier caso, si de repente te sorprendes escribiendo mensajes en lugar de centrarte en tu objetivo, no te preocupes: **el siguiente pomodoro irá mejor.** Sé amable contigo mismo.

Prólogo

La idea básica de la técnica pomodoro se me ocurrió a finales de la década de 1980, durante mis primeros años en la universidad.

Una vez que hubo remitido la emoción de haber terminado los primeros exámenes de primero, experimenté un bajón y me encontré sumido en un periodo de baja productividad y alta confusión. Iba a la universidad cada día, asistía a las clases y volvía a casa con la desalentadora sensación de no saber lo que había estado haciendo y de pensar que lo único que hacía era perder el tiempo. El siguiente periodo de exámenes llegó enseguida y me parecía que no tenía modo de defenderme del paso del tiempo.

Un día, en el aula del campus donde solía estudiar, me dediqué a observar con ojo crítico a mis compañeros de clase y, luego, a mí mismo con un ojo más crítico todavía: cómo me organizaba, cómo interactuaba con los demás y cómo estudiaba. Se me hizo evidente que la gran cantidad de distracciones e interrupciones y el bajo nivel de concentración y de motivación constituían la base de la confusión que me embargaba.

Entonces, me planteé una pregunta que me resultó tan útil como humillante: «¿Serías capaz de estudiar, de estudiar de verdad, durante diez minutos?». Necesitaba una validación objetiva, un tutor del tiempo, y encontré uno en un temporizador de cocina con forma de *pomodoro* (tomate, en italiano). En otras palabras, encontré mi pomodoro.

No gané inmediatamente la apuesta que hice conmigo mismo acerca de estudiar. De hecho, necesité bastante tiempo y mucho esfuerzo. Pero, al final, lo logré.

Ese primer pasito me despertó la curiosidad acerca del mecanismo del pomodoro. Y, armado con esa nueva herramienta, me dediqué a mejorar primero mi manera de estudiar y, más adelante, mi manera de trabajar. Intenté entender y resolver problemas de complejidad creciente, hasta llegar al de las dinámicas del trabajo en equipo. Fui desarrollando poco a poco la técnica pomodoro, que describo en este libro.

Llevo años enseñando la técnica pomodoro en clases abiertas al público y en *mentoring* de equipos. Durante todo este tiempo, el interés general por la técnica ha ido creciendo y cada vez son más las personas que me preguntan qué es y cómo la aplico, así que he percibido la necesidad de que explique la técnica tal y como la concebí. Espero que pueda ayudar a otros a lograr sus objetivos de mejora personal.

Introducción

El tiempo es un enemigo para muchas personas. La ansiedad que generan las agujas del reloj, sobre todo cuando hay una fecha límite de por medio, lleva a una conducta inefectiva en el estudio y en el trabajo que, a su vez, suscita la tendencia a procrastinar. La técnica pomodoro se desarrolló con los objetivos de emplear el tiempo como un aliado valioso que nos ayude a conseguir lo que queremos del modo en que lo queremos y de capacitarnos para mejorar de forma continuada nuestra manera de trabajar o de estudiar. Este libro presenta esta técnica tal y como se desarrolló en 1992 y como se lleva explicando a personas desde 1998 y a equipos desde 1999.

El apartado «Las bases» presenta el problema del tiempo, los objetivos y las premisas básicas de la técnica pomodoro. El apartado «Lograr los objetivos individuales» describe la técnica pomodoro y muestra cómo las personas pueden aplicarla de manera individual a través de la consecución de objetivos graduales. El apartado «Lograr los objetivos del equipo» explica cómo adaptar la técnica a un equipo y describe varias prácticas que permiten mejorar la productividad. Y el apartado «Resultados» presenta una serie de observaciones basadas en las experiencias de personas que han aplicado la técnica e identifica varios factores que explican por qué la técnica pomodoro alcanza sus objetivos.

LAS BASES

El contexto

¿Quién no ha sentido ansiedad al enfrentarse a una tarea que ha de estar terminada antes de una fecha límite? En estas circunstancias, ¿quién no ha sentido la necesidad de posponer la tarea, ha llegado tarde o ha procrastinado? ¿Quién no ha tenido la desagradable sensación de depender del tiempo, de correr de una cita a la siguiente, o de renunciar a lo que le encanta hacer por falta de tiempo?

«Acuérdate de que el tiempo es un ávido jugador que gana sin hacer trampas ¡en todo lance!, es la ley», afirmaba Baudelaire en su poema «El reloj». ¿Es esta la verdadera naturaleza del tiempo? ¿O es solo una de las distintas maneras de pensar en el tiempo? De un modo más general, ¿por qué es tan problemática la relación de las personas con el tiempo? ¿De dónde viene esta ansiedad que todos hemos experimentado cuando pensamos en que el tiempo se nos escapa?

Pensadores, científicos, filósofos... Todos los que han aceptado el reto de intentar definir el tiempo y la relación entre las personas y el tiempo se han visto siempre obligados a admitir la derrota. De hecho, esta indagación es inevitablemente limitada y siempre incompleta. Aunque son muy pocos los que han logrado ofrecer ideas verdaderamente reveladoras, parece que, en lo que se refiere al tiempo, hay dos aspectos profundamente interrelacionados:

- **Llegar a ser.** Un aspecto abstracto y dimensional del tiempo que ha dado lugar al hábito de medirlo (segundos, minutos, horas); la idea de representar el tiempo sobre un eje, como si de una dimensión espacial se tratara; el concepto de la duración de un acontecimiento (la distancia entre dos puntos del eje temporal); la idea de llegar tarde (de nuevo, la distancia entre dos puntos del eje temporal).[1]

- **La sucesión de acontecimientos.** Un aspecto concreto del orden temporal: nos levantamos, nos duchamos, desayunamos, estudiamos, almorzamos, dormimos una siesta, jugamos, comemos y nos acostamos. Los niños adquieren esta noción del tiempo antes de desarrollar la idea de un tiempo abstracto que pasa independientemente de los acontecimientos que tengan lugar.[2]

De los dos, es el aspecto de *llegar a ser* el que genera ansiedad. Es, por naturaleza, escurridizo, indefinido e infinito: el tiempo pasa, se nos escapa, avanza hacia el futuro. Si intentamos medirnos frente al paso del tiempo, nos sentimos insuficientes, oprimidos, esclavizados y derrotados. Cada vez más y con cada segundo que pasa. Perdemos nuestro impulso vital, la fuerza que nos permite conseguir cosas: «Ya han pasado dos horas y aún no he terminado. Ya han pasado dos días y aún no he terminado». En momentos de debilidad, perdemos de vista el propósito de la tarea que tenemos entre manos. La sucesión de acontecimientos parece ser el aspecto temporal menos afectado por la ansiedad. Hay ocasiones en las que incluso puede representar la sucesión regular de una actividad y ofrecer un ritmo que induce la sensación de calma.

OBJETIVOS DE LA TÉCNICA POMODORO

El objetivo de la técnica pomodoro es ofrecer una herramienta o proceso sencillo para mejorar la productividad (la propia y la del equipo). Aplicándola, se puede conseguir lo siguiente:

- Aliviar la ansiedad asociada a *llegar a ser*.
- Mejorar la atención y la concentración gracias a que reduce las interrupciones.
- Aumentar la conciencia a la hora de tomar decisiones.
- Impulsar la motivación y mantenerla constante.
- Reforzar la determinación para lograr los objetivos.
- Refinar el proceso de estimación del tiempo en términos tanto cualitativos como cuantitativos.
- Mejorar los procesos de trabajo o de estudio.
- Reforzar la determinación de seguir aplicándonos en situaciones complejas.

PREMISAS BÁSICAS

La técnica pomodoro se basa en tres elementos clave:

- **Una manera distinta de entender el tiempo** que ya no se centra en el concepto de *llegar a ser*. Esto alivia la ansiedad y mejora la efectividad personal.

- **Un mejor uso de la mente.** Nos permite alcanzar una mayor claridad de pensamiento, un nivel de conciencia más elevado y una atención más focalizada, al tiempo que facilita el aprendizaje.

- **El empleo de herramientas sencillas y nada entorpecedoras,** que reducen la complejidad de aplicar la técnica, promueven la continuidad y nos permiten concentrar los esfuerzos en los objetivos que queremos lograr. Muchas técnicas de gestión del tiempo fracasan porque añaden otro nivel de complejidad a la complejidad intrínseca de la tarea que estamos llevando a cabo.

La inspiración principal para la técnica pomodoro surgió de las ideas siguientes: las casillas de tiempo *(time-boxing);* las técnicas cognitivas descritas por Buzan,[3] entre otros, relativas al funcionamiento de la mente; y las dinámicas del juego observadas por Gadamer.[4] Las nociones relacionadas con la estructuración de objetivos y actividades de forma gradual se detallan en Gilb.[5]

LOGRAR LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES

El método y los materiales

La técnica pomodoro se basa en un proceso que consta de cinco etapas:

Qué	Cuándo	Para qué
Planificación	Al principio del día	Para tomar decisiones acerca de las actividades del día
Seguimiento	A lo largo del día	Para recoger datos sin procesar acerca del esfuerzo invertido y otras medidas clave
Registro	Al final del día	Para compilar un archivo de observaciones diarias
Procesamiento	Al final del día	Para transformar los datos sin procesar en información
Visualización	Al final del día	Para presentar la información en un formato que facilite su comprensión y muestre con claridad vías de mejora

Tabla 1. Las etapas de la técnica pomodoro

Este procedimiento básico dura un día, pero podría durar menos. En ese caso, las cinco etapas se suceden con mayor frecuencia.

Figura 1. El pomodoro

Para aplicar la técnica pomodoro, solo necesitarás lo siguiente:

- Un **pomodoro:** un temporizador de cocina (figura 1).

- Una **lista de tareas para hoy,** elaborada al principio de cada jornada con la siguiente información:

  • Un encabezamiento con lugar, fecha y autor.

  • Una lista de las tareas que hay que completar durante el día, por orden de prioridad.

  • Un apartado titulado «Actividades imprevistas y urgentes», en el que se incluirán las tareas inesperadas que puedan surgir a medida que lo hagan. Estas actividades podrían modificar el plan para la jornada.

- Un **inventario de actividades**, que consistirá en lo siguiente:

  • Un encabezamiento con el nombre del autor.

  • Varias líneas en las que se irán escribiendo las distintas actividades a medida que surjan. Al final del día, se tacharán las que se hayan terminado.

- Un **registro.** Este es el conjunto de datos sin procesar que necesitamos para confeccionar los informes y gráficos pertinentes. En función de los objetivos, el registro contendrá distintos grupos de casillas. Normalmente, esta hoja incluye la fecha, la descripción y el número de pomodoros que han sido necesarios para completar una tarea. Esta hoja se actualiza como mínimo una vez al día, normalmente al final de la jornada.

En los sencillos ejemplos que encontrarás a lo largo del libro, las etapas de registro, procesamiento y visualización se llevan a cabo directamente sobre la hoja del registro.

> Debido a las limitaciones tipográficas, las hojas que se muestran en el libro contienen únicamente las entradas relativas al tema en cuestión. Al final del libro encontrarás modelos sencillos de las hojas que acabamos de describir y que podrás usar para practicar la técnica.

Los capítulos siguientes presentan un enfoque evolutivo de la técnica pomodoro, para que puedas experimentar con ella de forma gradual. Obviamente, la naturaleza escalonada de la técnica significa que los objetivos se deberían alcanzar en el orden en el que se presentan aquí.

Objetivo I

Descubre cuánto esfuerzo requiere una actividad

El pomodoro tradicional dura treinta minutos: veinticinco minutos de trabajo más cinco minutos de descanso. Al principio de cada jornada, decide qué tareas del inventario de actividades quieres abordar, ordénalas por prioridad y anótalas en la lista de tareas para hoy (figura 2).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	

Figura 2. Lista de tareas para hoy

PON EL PRIMER POMODORO

Gira el pomodoro para que suene dentro de veinticinco minutos y empieza la primera actividad de la lista de tareas para hoy. Quien esté usando el pomodoro, ya sea para una persona o para más de una, debería poder ver con claridad y en todo momento cuánto tiempo le queda (figura 3).

Figura 3. El tiempo que queda siempre ha de ser visible

El pomodoro jamás se puede interrumpir: marca veinticinco minutos de trabajo puro. El pomodoro jamás se puede dividir: no existe ni el medio pomodoro ni un cuarto de pomodoro. El pomodoro es la unidad atómica del tiempo. **(Norma: el pomodoro es indivisible.)** Si algo o alguien interrumpe el pomodoro, tienes que considerarlo nulo, como si no lo hubieras puesto, y empezar otro nuevo. Cuando el pomodoro suene, marca con una «X» la actividad en la que hayas estado trabajando y descansa entre tres y cinco minutos. Cuando el pomodoro vuelva a sonar, es la señal de que la actividad actual ha finalizado de manera definitiva (si bien temporal). No puedes seguir trabajando «unos minutitos más» por muy convencido que estés de que con esos minutos podrías completar la tarea en cuestión.

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	x
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	

Figura 4. El primer pomodoro

El descanso de tres a cinco minutos te da el tiempo que necesitas para desconectar del trabajo. Así, la mente puede asimilar lo que ha aprendido durante los últimos veinticinco minutos y tú tienes tiempo de hacer algo bueno para tu salud, lo que te ayudará a dar lo mejor de ti durante el próximo pomodoro. Durante este descanso puedes

levantarte y caminar por la sala, beber un vaso de agua o fantasear con tus próximas vacaciones. Puedes respirar profundamente o hacer estiramientos. Si trabajas con más personas, podéis intercambiar un par de chistes.

Durante este breve receso, no es aconsejable que inicies actividades que requieran un esfuerzo mental significativo. Por ejemplo, no hables de temas de trabajo con un compañero, no te pongas a escribir un correo electrónico importante, no hagas una llamada urgente, etcétera. Este tipo de actividades bloquearían la integración mental constructiva que necesitas para estar alerta y preparado para el inicio del próximo pomodoro. Estas actividades deberían estar incluidas en el inventario y deberías asignarles pomodoros específicos. Del mismo modo, durante la pausa no tienes que pensar en lo que has estado haciendo durante el último pomodoro. Una vez terminada la pausa, vuelve a girar el pomodoro para que suene dentro de veinticinco minutos y reanuda la actividad hasta oír el timbre. Entonces, marca otra «X» en la lista de tareas para hoy (figura 5).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	xx
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	

Figura 5. El segundo pomodoro

Descansa entre tres y cinco minutos, y empieza otro pomodoro.

CADA CUATRO POMODOROS

Cada cuatro pomodoros, detén la actividad en la que estés trabajando y descansa durante más tiempo, entre quince y treinta minutos.

La pausa de quince a treinta minutos te ofrece una oportunidad ideal para ordenar la mesa, ir a buscar un café, escuchar los mensajes en el contestador, comprobar la bandeja de entrada del correo electrónico o, sencillamente, descansar, hacer ejercicios de respiración o dar un paseo. Lo importante es que no hagas nada complejo; de lo contrario, la mente no podrá reorganizarse e integrar lo que has aprendido y, en

consecuencia, no podrás dar lo mejor de ti durante el próximo pomodoro. Obviamente, durante esta pausa tampoco deberías pensar en lo que has hecho durante los últimos pomodoros.

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	xxxx
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	

Figura 6. El final del primer grupo de pomodoros

TERMINAR UNA ACTIVIDAD

Sigue trabajando, pomodoro tras pomodoro, hasta que hayas terminado la tarea y puedas tacharla de la lista de tareas para hoy (figura 7).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	~~Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)~~	xxxxx
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	

Figura 7. Terminar una actividad

Usa el sentido común para abordar casos específicos:

- Si terminas una actividad antes de que el pomodoro haya sonado, aplica la norma siguiente: **una vez empezado, el pomodoro tiene que sonar.** Una buena idea es aprovechar la oportunidad para consolidar el aprendizaje y usar el tiempo del pomodoro que te haya sobrado para revisar o repetir lo que has hecho, hacer pequeñas mejoras y anotar lo que has aprendido hasta que el pomodoro suene.

- Si terminas la actividad en los primeros cinco minutos de un pomodoro y crees que, en realidad, terminaste la tarea durante el pomodoro anterior y no hace falta revisar la tarea, como excepción a la regla puedes no incluir este pomodoro en el registro.

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	~~Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)~~	xxxxx
	~~Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta~~	xx
	~~Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»~~	xxx

Figura 8. Completar distintas actividades

Una vez que hayas terminado una actividad, pasa a la siguiente de la lista y luego a la siguiente. Acuérdate de descansar entre pomodoro y pomodoro, y cada cuatro pomodoros (figura 8).

REGISTRO

Al final de la jornada, tienes que transferir los pomodoros completados a un archivo definitivo. Como alternativa, quizá te resulte más cómodo usar una hoja de cálculo o una base de datos electrónica y borrar del inventario las actividades completadas. Lo que apuntes en el seguimiento y lo que registres, dependerá de lo que quieras observar y del

tipo de informes que quieras generar. El objetivo inicial del seguimiento y del registro posterior podría ser, sencillamente, generar un informe con la cantidad de pomodoros completados para cada tarea. En otras palabras, quizá quieras reflejar el esfuerzo que has invertido en completar cada actividad. Para ello, puedes usar las siguientes casillas: fecha, hora de inicio, tipo de actividad, descripción de la actividad, número de pomodoros completados, una breve nota sobre los resultados conseguidos y las posibilidades de mejora en el futuro o los problemas encontrados (figura 9). Este modelo inicial de registro representa el informe que quieres. Es fácil de dibujar, incluso sobre papel.

REGISTRO

Nombre: Mark Ross

Fecha	**Hora**	**Tipo**	**Actividad**	**Pomodoros completados**	**Hora**
12/07/2018	8.30	Escribir	«Cómo aprender música»	5	7 páginas
12/07/2018	11.30	Revisar	«Cómo aprender música»	2	
12/07/2018	14.00	Condensar	«Cómo aprender música»	3	De 7 a 3 páginas

Figura 9. Registro

¿Cómo indica Mark a qué hora ha empezado cada actividad, si no la ha registrado? En la técnica pomodoro no es esencial apuntar a qué hora se empieza una actividad (o un pomodoro). Lo importante es registrar cuántos pomodoros se han completado: el esfuerzo real. **Este punto es clave para entender la técnica pomodoro.** Se hace como mínimo un seguimiento al día, por lo que recordar y reconstruir la hora en que se ha empezado cada actividad no es complicado. De hecho, este tipo de ejercicio de memoria es muy beneficioso para la mente.

> Una técnica útil para recordar las horas de inicio de cada actividad es hacer un repaso del día, empezando por la actividad más reciente y retrocediendo hacia atrás hasta llegar a la primera.

MEJORAS

El registro es una herramienta efectiva, en términos de autoobservación y de toma de decisiones orientadas a la mejora del proceso, para las personas que aplican la técnica pomodoro. Por ejemplo, te puedes preguntar cuántos pomodoros a la semana dedicas a actividades laborales y a actividades exploratorias, qué promedio de pomodoros completas en una jornada, etcétera. También puedes determinar si todas las etapas del proceso son efectivas o si podrías eliminar alguna y seguir obteniendo los mismos resultados.

Por ejemplo, en la figura 9 vemos que Mark necesitó diez pomodoros para escribir, revisar y condensar el artículo «Cómo aprender música». Parecen demasiados. Mark preferiría obtener ese mismo resultado en nueve pomodoros o menos. Entonces, obtendría un pomodoro o más de tiempo libre para otras actividades. «Me gustaría escribir el próximo artículo con la misma calidad y con menos esfuerzo. ¿Cómo puedo conseguirlo? ¿Qué debería eliminar? ¿Qué actividades son realmente útiles? ¿Cómo puedo reorganizarlas para que sean más efectivas?»

Las preguntas de este tipo permiten que las personas mejoren, o al menos intenten mejorar, sus procesos de trabajo o de estudio. Al final de la jornada, la actividad de registro (buscando maneras de mejorar) no debería ocupar más de un pomodoro.

LA NATURALEZA DEL POMODORO

El pomodoro marca el paso del tiempo y, por lo tanto, es una medida de la dimensión temporal. Sin embargo, se convierte en una medida del esfuerzo cuando se combina con la cantidad de personas implicadas en una actividad. En función del número de personas, diremos que una tarea se completó con una cantidad concreta de pomodoros individuales, pomodoros de pareja o pomodoros de equipo, que miden el esfuerzo. Estas cantidades de esfuerzo en relación con el número de personas implicadas no son homogéneas. No pueden ni sumarse ni compararse entre sí.

El trabajo de una persona, de una pareja o de un grupo supone una manera distinta de combinar los factores de producción e implica medios de comunicación distintos. No hay fórmulas para convertir pomodoros individuales en pomodoros de pareja o de equipo.

> Imagina que quisieras medir el coste de una actividad llevada a cabo por más de una persona individualmente, una pareja o un equipo. Si aplicas una medición económica, puedes comparar y sumar las distintas cantidades de esfuerzo. Por ejemplo, si una actividad se ha completado con el esfuerzo de dos pomodoros individuales y tres pomodoros de pareja, no podemos compararlas directamente, ni sumar estas cantidades en términos de esfuerzo. Sin embargo, si asignamos un valor económico a cada pomodoro, por ejemplo, diez euros, podrías decir que la actividad ha costado (2 x 10) + (3 x 2 x 10) euros = 80 euros.

Objetivo II

Reducir las interrupciones

La duración de un pomodoro (veinticinco minutos) parece lo suficientemente corta como para resistirnos a distraernos con distintos tipos de interrupciones. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que, una vez que empezamos a usar la técnica pomodoro, las interrupciones se pueden convertir en un problema importante. Por eso necesitamos una estrategia efectiva que nos permita minimizar las interrupciones y aumentar progresivamente el número de pomodoros que podemos completar con regularidad sin interrupciones. Podemos clasificar las interrupciones en dos categorías: interrupciones internas e interrupciones externas.

INTERRUPCIONES INTERNAS

Aunque un pomodoro solo dura veinticinco minutos, completar los primeros pomodoros sin rendirse a la necesidad inmediata de interrumpir la tarea no será fácil para todo el mundo: sentimos la necesidad de levantarnos para ir a buscar algo que comer o que beber; de hacer una llamada que, de repente, nos parece urgentísima; de buscar algo en internet (ese algo puede estar relacionado o no con la tarea que nos ocupa) o de comprobar el correo electrónico. Finalmente, es posible que incluso nos replanteemos cómo hemos priorizado esta actividad concreta. Cuestionamos constantemente cómo hemos planificado la jornada y las decisiones que hemos tomado.

Estas distracciones o maneras de posponer la actividad que tenemos entre manos son las interrupciones internas. Suelen ocultar el temor a no ser capaces de terminar la tarea como queremos y cuando queremos. Las interrupciones internas suelen estar asociadas a una capacidad de concentración más bien escasa.

¿Cómo podemos liberarnos de estas interrupciones internas? Tenemos que trabajar desde dos frentes:

1. Hacer que las interrupciones sean claramente visibles. Cada vez que percibas que una posible interrupción se cierne sobre ti, dibuja un apóstrofo (’) en la hoja donde estés registrando los pomodoros.

2. Decidir qué hacer al respecto. Puedes elegir una de las siguientes opciones:

- Añadir la nueva actividad a la lista de tareas para hoy en el apartado de «Imprevisto y urgente» si crees que se trata de algo inminente que no se puede posponer.

- Añadir la actividad al inventario de actividades y marcarlo con una «I» (imprevisto); si es necesario, incluye una fecha límite.

- Seguir con la determinación de completar el pomodoro actual. Una vez que hayas marcado el apóstrofo, sigue trabajando en la tarea hasta que suene el pomodoro. **(Norma: una vez empezado, el pomodoro tiene que sonar.)**

El objetivo es aceptar que las necesidades aparecen y que no debemos pasarlas por alto. Míralas objetivamente y, si es posible, prográmalas para otro momento.

GUION

Aclaremos con un ejemplo la dinámica de la gestión de las interrupciones internas. Durante el segundo pomodoro dedicado a escribir el artículo «Cómo aprender música», Mark siente la necesidad repentina de llamar a su amiga Carol, para preguntarle por la fecha del próximo concierto de su grupo de rock preferido. Mark se pregunta: «¿Es urgente de verdad? ¿Tengo que hacerlo hoy? No. Puedo demorarlo. Quizá una hora o dos o incluso hasta mañana». Traza un apóstrofo en la lista de tareas para hoy junto a la actividad en curso (figura 10), añade un punto al inventario de actividades en el apartado de actividades imprevistas (con una «I», figura 11) y prosigue con el pomodoro.

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	x ’
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	

Figura 10. Interrupción interna

INVENTARIO DE ACTIVIDADES

Nombre: Mark Ross		
	. . .	
I	Llamar a Carol: ¿Cuándo es el próximo concierto?	
	. . .	

Figura 11. Actividad imprevista

Entonces, Mark se pregunta: «¿Es necesario que haya completado esta actividad antes de mañana? No, basta con que la haya completado antes de que termine la semana». Mark añade la fecha límite entre paréntesis junto a la «I» (figura 12).

INVENTARIO DE ACTIVIDADES **Nombre:** Mark Ross		
	. . .	
I (14 de julio)	Llamar a Carol: ¿Cuándo es el próximo concierto?	
	. . .	

Llamar a Carol: ¿Cuándo es el próximo concierto?

Figura 12. Actividad imprevista con fecha límite

Si, diez minutos después, Mark siente la necesidad imperiosa de comer *pizza,* dibujará otro apóstrofo, pero esta vez añadirá la actividad en la lista de actividades para hoy, en el apartado «Imprevisto y urgente» (figura 13) y proseguirá con el pomodoro.

LISTA DE TAREAS PARA HOY **Nombre:** Mark Ross **Lugar y fecha:** Chicago, 12 de julio 2018		
	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	x ' '
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	

	IMPREVISTO Y URGENTE	
	Pedir una *pizza*	

Figura 13. Interrupción interna urgente

De momento, el pomodoro no se ha detenido. Ha seguido avanzando y Mark ha seguido trabajando y gestionando las interrupciones. Obviamente, lo ideal es dedicar tan poco tiempo como sea posible a gestionar las interrupciones: unos segundos como máximo. De otro modo, hay que considerar que el pomodoro se ha interrumpido o es nulo. Finalmente, el pomodoro suena. Mark lo registra con una «X» y hace una pausa breve (figura 14).

Mark decide pasar al siguiente pomodoro. Ocho posibles interrupciones lo aguardan durante el tercer pomodoro, pero, por suerte, consigue gestionarlas todas: clasifica una actividad como no urgente y la registra en el inventario de actividades. Y, respecto al resto de interrupciones, no le queda más remedio que clasificarlas como urgentes (figura 15).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	x ' ' x
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	
	IMPREVISTO Y URGENTE	
	Pedir una *pizza*	

Figura 14. Interrupción interna urgente, segundo pomodoro

Aunque es posible que alguien pudiera sonreír ante la urgencia de las actividades registradas en la figura 15, así es como las percibe Mark. La cuestión es que, con la técnica pomodoro, surgen multitud de cosas útiles o divertidas, pero tomamos la decisión consciente de no llevarlas a cabo durante el pomodoro en curso.

Cuando leemos las distintas actividades y el grado de urgencia que asignamos a cada una de ellas, vemos hasta qué punto se mueve nuestra mente y lo difícil que es mantenerla centrada en una actividad. Con frecuencia, la cantidad y la variedad de las intentonas de interrupciones internas son un síntoma de nuestro miedo a fracasar en la compleción de la tarea que tenemos entre manos.

	LISTA DE TAREAS PARA HOY **Nombre:** Mark Ross **Lugar y fecha:** Chicago, 12 de julio 2018	
	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	x ' ' x '''''''
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	
	IMPREVISTO Y URGENTE	
	Pedir una *pizza*	
	Decidir qué bicicleta comprar	
	Leer el artículo sobre el aprendizaje de la música en Asia	
	Buscar en internet la programación de espectáculos de jazz para julio	
	Comprobar el correo electrónico	
	Pedir comida china	
	Ordenar los cajones del escritorio	
	Afilar los lápices	

Figura 15. Distintas interrupciones internas urgentes

No debería sorprendernos que muchas de estas interrupciones resulten mucho menos que urgentes, incluso para la persona que las ha anotado. Lo más probable es que, al final del pomodoro, de la actividad o de la jornada, varios de los puntos marcados como urgentes o como prioridad absoluta se aborden de maneras diferentes:

- Se pasarán al inventario de actividades. Probablemente podamos elegir la bicicleta mañana.

- Se llevarán a cabo durante las pausas más largas. Por ejemplo, ese es un buen momento para buscar los conciertos de jazz en julio en Chicago.

- Se eliminarán. ¿De verdad quiere Mark acompañar la *pizza* con rollitos primavera y arroz tres delicias? Es posible que incluso se dé cuenta de que, en realidad, no quiere pedir nada y que coma al final de la jornada.

La mente que repasa esas actividades al final del pomodoro, de un grupo de cuatro pomodoros o de la jornada es distinta a la que las escribió. A veces, la nueva perspectiva resulta sorprendente. Las tareas verdaderamente urgentes siempre destacan en la lista de tareas para hoy. El objetivo de la técnica pomodoro es garantizar que esas actividades no interrumpan el pomodoro actual y que se opte por alguna de estas opciones:

- Se pueden llevar a cabo durante el pomodoro siguiente (pero siempre medidas con pomodoros) en lugar de otras actividades.

- Se pueden reprogramar para más adelante en la jornada, en sustitución de otras actividades.

- Se pueden pasar de pomodoro en pomodoro hasta el final de la jornada. Esto nos ayuda a aprender poco a poco a reconocer lo que es verdaderamente urgente.

Si se llevan a cabo actividades urgentes no planificadas durante la jornada, se anotan los pomodoros relativos en el lugar pertinente (figura 16).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	x ' ' x '''''''
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	

	IMPREVISTO Y URGENTE	
	Pedir una *pizza*	
	Decidir qué bicicleta comprar	
	~~Leer el artículo sobre el aprendizaje de la música en Asia~~	x
	Buscar en internet la programación de espectáculos de jazz para julio	
	Comprobar el correo electrónico	
	Pedir comida china	
	Ordenar los cajones del escritorio	
	Afilar los lápices	

Figura 16. Actividad imprevista llevada a cabo durante la jornada

Podemos considerar que en todos los ejemplos de los que hemos hablado hasta ahora se han gestionado las interrupciones. Fíjate en que el mecanismo para gestionar las interrupciones consiste en invertir la dependencia de las interrupciones internas y, por lo tanto, hacer que dependan de los pomodoros en los que decidimos incluirlas.

Si tienes que interrumpir un pomodoro porque caes en la tentación o porque surge algo realmente importante, solo puedes hacer una cosa: dar por nulo el pomodoro actual, incluso aunque esté a punto de sonar. **(Norma: el pomodoro es indivisible.)** Entonces, dibuja un apóstrofo en el lugar donde registres los pomodoros, para incluir el pomodoro interrumpido. Aunque no puedes marcarlo con una «X» (no ha sonado), descansa durante cinco minutos y empieza un pomodoro nuevo.

El próximo pomodoro irá mejor.

El primer objetivo, a la hora de reducir las interrupciones, consiste en ser consciente de la cantidad y del tipo de interrupciones internas. Obsérvalas, acéptalas y prográmalas o elimínalas en función de lo que decidas hacer con ellas.

INTERRUPCIONES EXTERNAS

Las personas que trabajan en entornos sociales pueden ser interrumpidas: tu pareja te pide que le expliques un párrafo o te sugiere ir al cine después de cenar, en centralita no filtran una llamada telefónica, un compañero te pide que redactes un informe y el gestor de correo electrónico pita cada vez que entra un mensaje nuevo. ¿Qué debes hacer?

Las interrupciones externas apelan a la habilidad de «proteger» el pomodoro en curso. Hasta ahora, hemos hecho un esfuerzo considerable para eliminar las interrupciones internas. Ahora, el riesgo es que algo de fuera nos impida experimentar el placer de marcar una «X» en la lista de tareas para hoy.

La principal diferencia entre las interrupciones internas y las externas es que, con las segundas, tenemos que interactuar con otras personas: hemos de comunicarnos. El mecanismo para gestionar las interrupciones externas es el mismo que con las internas: invertir la dependencia de las interrupciones y hacer que las interrupciones dependan de nosotros.

Aclaremos con algunos ejemplos lo que tenemos que hacer. El contestador automático se puede encargar de las llamadas telefónicas y ya escucharemos los mensajes después. Los correos electrónicos pueden seguir entrando sin que nos distraigan tan solo con silenciar las alertas. Si un colega o compañero de estudio nos viene a ver, respondemos con amabilidad que ahora estamos ocupados y que no podemos interrumpir lo que hacemos (hay quien dice, directamente: «Estoy en pleno pomodoro»).

Entonces, le decimos a la persona en cuestión que la llamaremos dentro de veinticinco minutos, en unas horas o mañana, en función de lo urgente e importante que sea el tema. Hablando desde la experiencia, las emergencias reales que hay que resolver inmediatamente son muy raras en la vida real. Casi siempre es posible una demora de veinticinco minutos o de dos horas (cuatro pomodoros) para actividades a las que solemos considerar urgentes. La demora no suele ser perjudicial para la persona que se quiere comunicar con nosotros, pero nos da una ventaja enorme, ya que ayudamos a nuestra mente a funcionar con eficacia, a acabar las actividades que queremos terminar y reprogramar las tareas urgentes. Con la práctica, te acabarás dando cuenta de la frecuencia con la que se pueden posponer, incluso para el día siguiente, actividades urgentes sin perjudicar a la persona que ha hecho la solicitud.

Por lo tanto, **proteger el pomodoro** significa informar de manera eficaz, negociar con rapidez para reprogramar la interrupción y llamar a la persona que nos ha interrumpido cuando hayamos dicho que lo haremos. La estrategia «informar, negociar, devolver la llamada» te permitirá controlar las interrupciones externas y reprogramarlas para un pomodoro más adelante ese mismo día u otro, en función del grado de urgencia. La inversión de la dependencia de las interrupciones se explica por este mecanismo: ya no dependemos de las interrupciones; son las interrupciones las que dependen de nosotros (es decir, nosotros asignamos los pomodoros para devolver la llamada).

El *feedback* de las personas que empiezan a aplicar la técnica pomodoro suele ser muy parecido: descubren que pueden sufrir hasta diez o incluso quince interrupciones externas durante un solo pomodoro (veinticinco minutos). Si las personas que interrumpen aprenden que realmente les devolveremos la llamada y que no estamos intentando quitárnoslas de encima, veremos que nuestros «interruptores» habituales no tardarán en empezar a proteger el pomodoro también. Muchas personas que trabajan o estudian con usuarios de pomodoros dicen que tienen la sensación de tratar con personas que conocen el valor de su propio tiempo. En términos operativos, gestionamos este tipo de interrupciones del mismo modo que las internas. En este caso, también trabajamos en dos frentes:

1. Hacer que las interrupciones sean claramente visibles. Cada vez que alguien o algo intente interrumpir un pomodoro, dibuja un guion (—) en la hoja donde estés registrando los pomodoros.

2. Decidir qué hacer al respecto. Puedes elegir una de las siguientes opciones:

   - Añadir la nueva actividad a la lista de tareas para hoy en el apartado «Imprevisto y urgente» si es algo que hay que hacer hoy y añadir la fecha límite acordada en el margen izquierdo.

   - Añadir la actividad al inventario de actividades y marcarlo con una «I» (imprevisto); si es necesario, incluye una fecha límite.

   - Seguir con la determinación de completar el pomodoro actual. Una vez que hayas marcado el guion, sigue trabajando en la tarea hasta que suene el pomodoro.

De este modo, conseguirás el objetivo de recordar el compromiso que has adquirido, además de medir las interrupciones externas diarias sin interrumpir el pomodoro. A continuación, encontrarás un ejemplo de cómo se han gestionado dos interrupciones externas durante el segundo pomodoro de «Escribir un artículo titulado "Cómo aprender música"» (figuras 17 y 18).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	x — —
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	

	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	
	IMPREVISTO Y URGENTE	
15.40	Enviar por correo electrónico un borrador del artículo a Luke	

Figura 17. Actividad urgente imprevista

INVENTARIO DE ACTIVIDADES

Nombre: Mark Ross

	. . .	
I (13 de julio)	Cerrar la fecha de la entrevista con el maestro Neri	
	. . .	

Figura 18. Actividad imprevista con fecha límite

Si tienes que interrumpir un pomodoro como consecuencia de la debilidad humana o porque se trataba de una emergencia real, solo puedes hacer una cosa: dar por nulo el pomodoro actual, incluso aunque esté a punto de sonar. **(Norma: el pomodoro es indivisible.)** Entonces, dibuja un guion en el lugar donde registres los pomodoros, para incluir el pomodoro interrumpido, y registra la descripción y la fecha límite de la actividad en el apartado «Imprevisto y urgente». Entonces, empieza un pomodoro nuevo.

El próximo pomodoro irá mejor.

El segundo objetivo a la hora de reducir las interrupciones consiste en ser consciente de la cantidad y del tipo de interrupciones externas. Negócialas y reprográmalas en función del grado de urgencia.

INTERRUPCIONES SISTEMÁTICAS

La primera consecuencia tangible de tener que abordar sistemáticamente las interrupciones internas y externas cuando empezamos a aplicar la técnica pomodoro es que aparecen pomodoros marcados para actividades organizativas (correos electrónicos, llamadas, reuniones, etcétera). La decisión más natural y más habitual consiste en

reservar un pomodoro (o más, si es necesario) al día para interrupciones urgentes. El mecanismo de inversión de la dependencia aplicado al pomodoro actual sirve, de hecho, para transformar las interrupciones en pomodoros dedicados a distintas formas de comunicación.

Deberíamos insistir aquí en que los usuarios de pomodoros tienen los siguientes objetivos.

- Demorar los pomodoros de este tipo tanto como sea posible, reducir el nivel de urgencia aparente y aumentar el grado en que estas actividades se pueden controlar y programar.
- Reducir gradualmente la cantidad de pomodoros dedicados a organizar las interrupciones que surgen a lo largo de la jornada.

Las personas que empiezan a aplicar esta técnica se quedan asombradas cuando miden los pomodoros que han dedicado a trabajar y a estudiar (sin interrupciones no gestionadas) y los que han dedicado a actividades organizativas (que, en parte, se derivan de haber gestionado las interrupciones). En algunos equipos, sus miembros empiezan con no más que dos o tres pomodoros diarios dedicados al trabajo; el resto de pomodoros se han invertido en reuniones, llamadas telefónicas y correos electrónicos.

REGISTRO: ERRORES CUALITATIVOS DE ESTIMACIÓN A LA HORA DE PLANIFICAR

Repasa las actividades que has registrado durante la jornada y que has marcado con una «I» en el inventario de actividades y las que has marcado como «Imprevistas y urgentes» en la lista de tareas para hoy. Si lo haces, durante la fase de planificación podrás evaluar tu habilidad para identificar la cantidad y los tipos de actividades más efectivas para lograr un objetivo específico. Cuantas más actividades imprevistas hayas registrado, mayor es el error cualitativo de tu estimación inicial. Por lo tanto, puedes medir la cantidad de actividades imprevistas que has llevado a cabo para lograr un objetivo concreto. Claro está, también puedes incluir la cantidad total de interrupciones internas y externas en la hoja de registro, para observarlas e intentar minimizarlas con el tiempo.

Objetivo III

Estimar el esfuerzo dedicado a cada actividad

Una vez que empieces a dominar la técnica y hayas logrado los dos primeros objetivos, puedes comenzar a trabajar con las estimaciones cuantitativas. El objetivo a largo plazo es que seas capaz de predecir el esfuerzo que necesitará una actividad determinada.

En el inventario de actividades se enumeran todas las tareas que debes llevar a cabo, que habrás identificado durante la planificación, una fase necesaria para determinar cómo puedes lograr tus objetivos (por ejemplo, al principio de un proyecto) y gestionar las interrupciones. Algunas tareas perderán su propósito con el tiempo y, entonces, podrás borrarlas del inventario. Al principio de la jornada, estima cuántos pomodoros ocupa cada una de las actividades del inventario. Si lo necesitas, revisa las estimaciones que hayas hecho previamente. Registra la cantidad estimada de pomodoros en la línea correspondiente (figura 19). La estimación de pomodoros representa la cantidad necesaria para que un número determinado de personas completen una actividad específica. En consecuencia, es una medida de esfuerzo. De todos modos, en los sencillos ejemplos que siguen, los pomodoros se refieren siempre a una única persona.

INVENTARIO DE ACTIVIDADES

Nombre: Lucy Banks

	. . .	
	Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4	2
	Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica	3
	Resumir por escrito las leyes de termodinámica	2
	Llamar a Laura: invitarla al seminario de termodinámica	
	Llamar a Mark: ¡necesito que me devuelva el portátil!	
	Llamar a Andrew: ¿compramos entradas para el concierto?	

	Escribir un correo a Nick: ¿cómo se hace el ejercicio 2 de la página 24?	
	. . .	

. . .

Figura 19. Estimación diaria

Las estimaciones siempre se deben hacer con pomodoros completos, por lo que no se permiten estimaciones del tipo «cinco pomodoros y medio». En este caso, habría que asignar seis pomodoros. Si la estimación supera entre cinco y siete pomodoros, significa que la actividad en cuestión es demasiado compleja y que sería mejor dividirla en varias actividades, estimar esas actividades por separado y anotarlas en líneas distintas del inventario de actividades. **Norma: si se requieren más de cinco a siete pomodoros, subdivide.** Si lo haces, además de simplificar las actividades individuales, conseguirás estimaciones más precisas. Este efecto se magnifica cuando la subdivisión concierne a actividades graduales en lugar de, sencillamente, actividades más pequeñas (las actividades graduales aportan su valor poco a poco).

Si la estimación es inferior a un pomodoro (por ejemplo, el tiempo necesario para llamar a Laura e invitarla al seminario de termodinámica o llamar a Mark y pedirle el portátil), se deberían combinar actividades similares hasta que sumen un pomodoro de esfuerzo. **Norma: si se requiere menos de un pomodoro, suma.** Es decir, ante actividades que se estima que necesitarán menos de un pomodoro, tienes dos opciones.

- Encontrar y combinar actividades parecidas en el inventario de actividades hasta que sumen un pomodoro de esfuerzo (figura 20).

- No asignar una estimación a la actividad e indicar que la combinarás con otra cuando rellenes la lista de tareas para hoy.

Cuando elijas una de las dos estrategias, recuerda que una de las funciones del inventario de actividades es facilitar la selección de tareas para hoy. Opta por la primera opción si las actividades en cuestión son muy parecidas o complementarias; no asignes estimación a las demás y combínalas después. En cualquier caso, cuantas más actividades útiles incluyas en el inventario de actividades, más sencillo te resultará decidir qué estrategia usar y cómo combinar las distintas tareas.

INVENTARIO DE ACTIVIDADES

Nombre: Lucy Banks

	. . .	

	Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4	2
	Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica	3
	Resumir por escrito las leyes de termodinámica	3
	Llamar a Laura: invitarla al seminario de termodinámica	
	Llamar a Mark: ¡necesito que me devuelva el portátil! Llamar a Andrew: ¿compramos entradas para el concierto?	1
	Escribir un correo a Nick: ¿cómo se hace el ejercicio 2 de la página 24?	
	. . .	

Figura 20. Actividades con estimaciones inferiores a un pomodoro

Un buen lápiz y una goma excelente permiten modificar el inventario de actividades siempre que sea necesario.

POMODOROS DISPONIBLES

Ahora que cuentas con una estimación de los pomodoros que necesita cada actividad, puedes agrupar tareas que no superen la cantidad de pomodoros disponibles en un día. Anota los pomodoros disponibles en la lista de tareas para hoy (normalmente, esto se hace antes de apuntar las tareas del día). La figura 21 muestra un ejemplo de ocho pomodoros disponibles el 12 de julio. A continuación se eligen las tareas para el día y, si es necesario, se combinan varias. **(Norma: si se requiere menos de un pomodoro, suma.)** Escribe las actividades que hayas elegido por orden de prioridad en la lista de tareas para hoy. En cada una, dibuja una casilla en blanco para cada uno de los pomodoros estimados (figura 21).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Lycy Banks
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018
Pomodoros disponibles: 8

	Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4	$\frac{14}{7}$ $\frac{14}{7}$
	Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica	$\frac{14}{7}$ $\frac{14}{7}$ $\frac{14}{7}$

	Resumir por escrito las leyes de termodinámica	14/7 14/7 14/7

Figura 21. Pomodoros estimados

No tiene sentido añadir actividades más allá de la estimación total de ocho pomodoros. Si la cantidad de pomodoros valorados supera a la de pomodoros necesarios para completar las actividades, solo podemos tener en cuenta los pomodoros restantes una vez que hayamos terminado. Entonces, podemos elegir a qué tareas del inventario dedicaremos el tiempo que nos ha sobrado.

SITUACIONES POSIBLES

Pon el temporizador y, como siempre, empieza con la primera actividad de la lista. Cada vez que el pomodoro suene, marca una «X» en la primera casilla vacía (figura 22).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Lycy Banks
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018
Pomodoros disponibles: 8

	~~Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4~~	X 14/7
	Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica	14/7 14/7 14/7
	Resumir por escrito las leyes de termodinámica	14/7 14/7 14/7

Figura 22. Primer pomodoro estimado completado

Si acabas la actividad en el número exacto de pomodoros estimados, tacha la descripción de la actividad (figura 23).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Lycy Banks
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018
Pomodoros disponibles: 8

	~~Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4~~	X X

	Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica	14/7 14/7 14/7
	Resumir por escrito las leyes de termodinámica	14/7 14/7 14/7

Figura 23. Actividades completadas en el número exacto de pomodoros estimados

Si acabas la actividad en menos pomodoros de los que habías estimado (error de sobrestimación), tacha la descripción de la actividad (figura 24).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Lycy Banks
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018
Pomodoros disponibles: 8

	~~Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4~~	| |
	~~Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica~~	| | 14/7
	Resumir por escrito las leyes de termodinámica	14/7 14/7 14/7

Figura 24. Sobrestimación

Si has agotado los pomodoros estimados y necesitas más para terminar la tarea (error cuantitativo de subestimación), puedes hacer una de dos cosas.

- Proseguir y marcar los siguientes pomodoros sin tener en cuenta las nuevas estimaciones. La figura 25 muestra un caso en el que se necesita otro pomodoro para completar una actividad.

- Repetir la estimación de pomodoros y marcar la nueva valoración a la derecha del último pomodoro estimado y completado, usando un color o una forma distintos. Así, podrás subrayar la necesidad de segundas o terceras estimaciones y comprobar los errores relativos (figura 26).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Lycy Banks
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018
Pomodoros disponibles: 8

	~~Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4~~		
	~~Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica~~		
	Resumir por escrito las leyes de termodinámica	x

Figura 25. Subestimación

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Lycy Banks
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018
Pomodoros disponibles: 8

	~~Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4~~	
	~~Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica~~	
	~~Resumir por escrito las leyes de termodinámica~~	

Figura 26. Segunda estimación

Como puedes ver en la figura 27, Lucy necesitó cuatro pomodoros para el resumen, tres de los cuales había previsto en la primera estimación (subestimación) y solo uno de los dos que estimó más tarde (sobrestimación).

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Lycy Banks
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018
Pomodoros disponibles: 8

	~~Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4~~	
	~~Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica~~	
	~~Resumir por escrito las leyes de termodinámica~~	

Figura 27. Actividad completada con la segunda estimación

Como las tareas no suelen durar más de siete pomodoros **(norma: si se requieren más de cinco a siete pomodoros, subdivide),** no suele ser necesario hacer más de tres estimaciones. Hay que reflexionar detenidamente acerca de cualquier actividad que necesite una tercera estimación, para entender por qué ha sido tan difícil hacer una estimación precisa.

REGISTRAR LAS ESTIMACIONES

Ahora que hemos presentado el concepto de estimaciones cuantitativas, los objetivos del sistema de registro pueden ser aún más ambiciosos. Los nuevos objetivos podrían incluir los siguientes:

- Medir la precisión de las estimaciones, analizar la diferencia entre el esfuerzo estimado y el esfuerzo real (error de estimación) de cada actividad.

- Destacar cuándo se han necesitado estimaciones adicionales (segundas o terceras estimaciones).

Entonces, hay que modificar la hoja de registro. En función de cada caso, el informe puede mostrar el esfuerzo estimado, el esfuerzo real y el error asociado. Hay dos opciones igualmente sencillas para plasmar la información (figuras 28 y 29).

REGISTRO

Nombre: Lucy Banks

Fecha	Hora	Tipo	Actividad	Estimados	Reales	Dif.
12/07/2018	10.00	Estudiar	Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4	2	2	0
12/07/2018	11.30	Recitar	Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica	3	2	-1
12/07/2018	14.00	Resumir	Resumir por escrito las leyes de termodinámica	3	4	1

Figura 28. Solo la primera estimación

Hay muchas maneras distintas de presentar los resultados que estés registrando, ya que la complejidad de los objetivos del registro no es demasiado elevada, los informes se pueden obtener directamente del registro y solo hace falta hacer un par de cálculos a mano. Cuanto más complejos sean los cálculos, más querrás usar bases de datos, hojas de cálculo y aplicaciones de *software*. Recuerda: intenta siempre que la actividad de registro sea lo más sencilla posible.

REGISTRO

Nombre: Lucy Banks

Fecha	**Hora**	**Tipo**	**Actividad**	**Estimados**	**Reales**	**Dif. I**	**Dif. II**
12/07/2018	10.00	Estudiar	Responder a las preguntas sobre termodinámica del capítulo 4	2	2	0	
12/07/2018	11.30	Recitar	Recitar en voz alta delante de Mark las leyes de termodinámica	3	2	1	
12/07/2018	14.00	Resumir	Resumir por escrito las leyes de termodinámica	3 + 2	4	-1	1

Figura 29. Primera y segunda estimación

El primer objetivo a la hora de mejorar las estimaciones cuantitativas es eliminar la tercera estimación y mantener un margen de error global pequeño. El siguiente objetivo será eliminar la segunda estimación y, de nuevo, mantener un margen de error global pequeño. El objetivo final es reducir el margen de error de la primera estimación.

GESTIONAR LA EXPLORACIÓN

No se pueden estimar todas las actividades. Al principio de un proyecto o de una actividad de estudio nuevos, resulta especialmente beneficioso dedicar tiempo a explorar: buscar nuevas fuentes, hacerse una idea de la estructura de los textos que habrá que estudiar o consultar, y definir los objetivos con mayor claridad. Para guiar la exploración, merece la pena aplicar el concepto de *casillas de tiempo*. Decide cuántos

pomodoros vas a dedicar a la exploración, y, cuando los hayas completado, define tu plan de trabajo real, empieza una actividad concreta o decide si quieres seguir explorando y en qué dirección quieres hacerlo.

Objetivo IV

Aumentar la efectividad del pomodoro

Cuando puedas usar el pomodoro sistemáticamente y sin interrupciones, y empieces a dominar el arte de las estimaciones, puedes dar un paso más en la evolución de la técnica pomodoro.

LA ESTRUCTURA DEL POMODORO

La primera evolución tiene que ver con la estructura del pomodoro. Puedes usar los primeros tres o cinco minutos de cada pomodoro para repasar brevemente lo que has aprendido desde el principio de la actividad (no solo en el último pomodoro) y, entonces, fijarlo en la memoria. Luego, puedes dedicar los últimos tres o cinco minutos del pomodoro a revisar rápidamente lo que has hecho (a ser posible, con un procedimiento efecto-causa, empezando desde la última actividad y retrocediendo hasta la motivación inicial).

No es necesario que modifiques la longitud del pomodoro de veinticinco minutos para aplicar estos cambios. Al usar el pomodoro habrás desarrollado una mayor conciencia del tiempo, que te permitirá sentir fisiológicamente los intervalos de tres a cinco minutos que acabo de mencionar. Si te cuesta, es posible que se deba a que aún no dominas por completo la técnica básica.

> Los últimos minutos del pomodoro son para que repases lo que has conseguido. Si quieres comprobar la calidad y los métodos de tu trabajo para detectar posibles áreas de mejora, deberías reservar uno o dos pomodoros a esta tarea específica (durante el pomodoro dedicado al registro, se hacen observaciones más rápido).

LA ESTRUCTURA DEL GRUPO DE POMODOROS

La segunda evolución tiene que ver con el grupo de cuatro pomodoros. Tal y como hemos explicado antes, puedes usar el primer pomodoro de un grupo de cuatro, o parte de este primer pomodoro, para repasar lo que has hecho hasta el momento. Del mismo modo, puedes dedicar todo o parte del último pomodoro del grupo para repasar lo que has conseguido. Las actividades de repetición y de revisión son más efectivas si se hacen en voz alta o hablando con un compañero o miembro del equipo. La repetición y la revisión sistemáticas estimulan los efectos del *sobreaprendizaje*, lo que facilita la adquisición de información nueva.

Objetivo V

Definir un horario

Hay varios motivos por los que jamás deberías subestimar la importancia de definir y respetar un horario:

- Los horarios fijan límites, y los límites (cuando los entendemos de verdad como algo inviolable) nos ayudan a ser concretos y a hacer cosas. Nos motivan a hacer todo lo posible para completar las tareas en un marco temporal concreto. Lo mismo sucede cuando suena el pomodoro.

- Los horarios delinean la separación entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo libre. La mejor manera de definir este último es como el tiempo que reservamos para actividades que no están orientadas a ningún objetivo o para actividades sin planificar. Este tiempo de ocio alimenta la mente. Sin él, perdemos la creatividad, el interés y la curiosidad, y nos agotamos hasta quedarnos sin energía.

- Los horarios miden los resultados de la jornada. Una vez que hemos escrito la lista de tareas para hoy, el objetivo ha de ser llevar a cabo las actividades enumeradas con la mayor calidad posible y en el tiempo que hemos especificado. Si el tiempo se acaba y no hemos terminado las actividades, intentamos averiguar qué ha ido mal. Y, mientras, contamos con información de un valor incalculable: cuántos pomodoros de trabajo hemos completado hoy.

Con la técnica pomodoro, lo que importa no es determinar cuánto tiempo hemos perdido, sino cuántos pomodoros hemos completado. Al día siguiente, cuando calcules los pomodoros disponibles, recuerda cuántos pomodoros ocupaste el día anterior y escribe actividades que ocupen únicamente esos pomodoros.

El riesgo principal de trabajar con horarios es subestimar su importancia: es demasiado fácil caer en la trampa de no respetarlos. Por ejemplo, digamos que son las tres de la tarde. Has perdido tiempo durante la mañana y sabes que no has producido tanto como podrías o como esperabas. Por lo tanto, te dices: «Hoy me quedaré trabajando hasta más tarde, para compensar el tiempo que he perdido». La combinación

de heroísmo y de sentimiento de culpa te lleva a romper el límite que fija el horario y, como resultado, tu desempeño será inefectivo esta noche, mañana por la noche y la noche siguiente. Cuanto más prolongues el horario, más mermados verás los resultados globales. El sentimiento de culpa se intensificará. ¿Por qué? ¿Es que no basta con hacer de héroe? ¿Por qué las horas sacrificadas en nombre del trabajo no apaciguan el sentimiento de culpa?

De hecho, así aparece un círculo vicioso muy peligroso: el horario se alarga, el cansancio aumenta, la productividad se desploma y el horario se alarga aún más. Lo primero y más importante para que un horario sea efectivo es respetarlo. El horario puede constar de una serie de franjas de tiempo, dedicadas a actividades distintas. Respetar el horario significa hacerse inmune al síndrome de los cinco minutos. Cuando la franja temporal termina, al igual que cuando suena el pomodoro, toda actividad debe cesar. No importa cuánto tiempo del pomodoro te haya sobrado, debes aplicar la misma norma: **el horario siempre prevalece sobre el pomodoro.** En segundo lugar, para ser efectivo, el horario ha de incluir el tiempo libre que necesitas para recuperarte.

> Es posible que se aproxime una fecha límite importante y que necesites alargar la jornada laboral. Puedes incluir estas horas extras en el horario para aumentar temporalmente la productividad. Normalmente, para lograr resultados positivos y evitar el riesgo de caer en el círculo vicioso que acabamos de mencionar, no deberías hacer horas extras durante más de cinco días seguidos. Establece un horario adaptado a este periodo extraordinario y reserva un periodo de recuperación para afrontar la inevitable caída de productividad que te espera.

EL MEJOR ESCENARIO

Veamos el siguiente horario como ejemplo: 8.30-13.00 y 14.00-17.30. Son las 8.30 horas. Albert pone el primer pomodoro del día. Es posible que lo use para repasar todo lo que hizo el día anterior, revisar el inventario de actividades y completar la lista de tareas para hoy, que también incluirá esta actividad de planificación. En este mismo pomodoro organizativo, Albert comprueba que tiene todo lo que necesita en el escritorio, y, si no es así, lo va a buscar y lo ordena. El pomodoro suena, anota la «X» y hace una pausa.

Empieza otro pomodoro, el primer pomodoro operativo. Y así se suceden otros dos pomodoros. Se completa el primer grupo de cuatro pomodoros, al que sigue una pausa más larga. A pesar de que quiere seguir trabajando, Albert decide prolongar un poco más el tiempo de descanso, porque anticipa que la tarde de trabajo será muy intensa. En lugar de descansar durante quince minutos, descansa veinte. Entonces pone otro pomodoro y sigue durante un total de cuatro pomodoros. Mira el reloj. Son las 12.53 horas. Solo tiene

tiempo para volver a ordenar el escritorio, archivar los documentos que ha de guardar y comprobar que ha rellenado bien y con claridad la lista de tareas para hoy antes de ir a almorzar.

A las 14.00 vuelve a estar en el escritorio. Pone el pomodoro y reanuda el trabajo. No descansa demasiado entre este pomodoro y el siguiente.

Sin embargo, tras cuatro timbres empieza a estar cansado. Aún le quedan unos cuantos pomodoros que completar. Quiere descansar bien y decide dar un paseo para desconectar tanto como le sea posible. Treinta minutos después, Albert pone otro pomodoro. Suena, marca la «X» y descansa. Albert reserva el último pomodoro para revisar lo que ha hecho durante la jornada, rellenar el registro, anotar algunos puntos susceptibles de mejora, añadir algunas notas a la lista de tareas para el día siguiente y ordenar su escritorio. El pomodoro suena. Pausa breve. Albert mira el reloj: son las 17.27. Ordena los papeles y las hojas de actividad. A las 17.30 empieza el tiempo libre.

Haré dos comentarios respecto a este escenario:

- Los pomodoros operativos no coinciden jamás con el número de horas de trabajo o estudio. De las ocho horas de trabajo o estudio, se han reservado dos pomodoros (una hora) para actividades organizativas y doce (seis horas) para actividades operativas.

- El tiempo transcurrido siempre es un factor secundario en la técnica pomodoro. En ausencia de interrupciones no gestionadas, el final de la mañana o de la tarde estará determinado, sencillamente, por la sucesión de pomodoros. Los grupos de pomodoros refuerzan el horario. No importa qué hora sea, porque nuestra guía es la secuencia de pomodoros con sus pausas respectivas. En términos de horario, en este ejemplo, tenemos [1 + 3], [4]:[4], [1 + 1].

UN ESCENARIO CON INTERRUPCIONES

Supongamos que estamos en el segundo pomodoro del segundo grupo de la situación que acabamos de describir.

Algo interrumpe a Albert, que no puede gestionar la interrupción. Eso puede suceder. El pomodoro queda nulo. Por fin, Albert puede volver al trabajo. Mira la hora. Son las 12.20. Reorganiza la última sesión en unos segundos. Ahora ya solo le queda un pomodoro. Hace una breve pausa antes de pasar al siguiente pomodoro. De hecho, decide alargar la pausa un poco para intentar recuperar la concentración. Cuando siente que está listo, Albert pone el pomodoro e inicia el segundo pomodoro del grupo (el primero fue interrumpido). Por la tarde, y al final del tercer grupo de cuatro pomodoros, Albert siente que necesita más que una pausa de tres a cinco minutos. Decide salir a pasear durante media hora. Antes de salir, modifica rápidamente el último grupo, que

originalmente duraba dos pomodoros, y lo reduce a un único pomodoro organizativo. Si le sobra tiempo, ordenará la mesa y comprobará la bandeja de entrada del correo electrónico. Albert vuelve del paseo a las 16.47 horas. Pone el pomodoro, suena el timbre, marca «X» y hace una pausa. Tiempo libre.

CÓMO OPTIMIZAR EL HORARIO

Una jornada de trabajo contiene varios pomodoros. ¿Cómo podrías organizarlos para que el día resulte más efectivo? La optimización del horario de trabajo es el resultado de un proceso continuado de observación y de *feedback*. El objetivo es reforzar tanto como sea posible el concepto de *sucesión regular de actividad*.

Para las personas que cuentan con todo un día para estudiar, el horario podría ser de 8.30 a 12.30 y de 13.30 a 17.30 horas. Consiste en dos grupos compuestos por dos grupos de cuatro y de tres pomodoros, respectivamente, por la mañana, y de dos grupos de cuatro y tres pomodoros, respectivamente, por la tarde: [4], [3]:[4], [3]. Los grupos determinan cuándo se hacen los descansos.

Los pomodoros de cada grupo se pueden organizar todavía más. Por ejemplo, podríamos reservar el primer pomodoro de la primera sesión para planificar el día y los tres siguientes para estudiar temas nuevos, junto con los dos pomodoros siguientes del segundo grupo. El último pomodoro del segundo grupo se reserva para comprobar la bandeja de entrada, contestar correos electrónicos, escuchar mensajes de voz y llamar a compañeros de clase si es necesario. Así se responde de manera eficaz a las posibles interrupciones interceptadas por la mañana. El primer pomodoro del tercer grupo se dedica a revisar lo que se ha hecho por la mañana. Los dos primeros pomodoros del cuarto grupo sirven para repasar todo lo que se ha aprendido durante el día y durante los días anteriores. El último pomodoro del día se usa para registrar y analizar los datos. Así, el horario queda más o menos de este modo: [1 + 3], [2 + 1]:[1 + 3], [2 + 1].

Las premisas básicas de este horario de estudio son que las personas solemos ser más productivas por la mañana y que el trabajo que hacemos por la tarde, justo después de comer, no es demasiado efectivo. Obviamente, se trata de premisas subjetivas. ¿Por qué hemos hablado de un horario inicial? Porque a medida que recogen información diaria acerca de cómo funcionan, en otras palabras, al llevar el registro de la métrica de los pomodoros completados y de otros indicadores, los estudiantes pueden determinar qué grupos de pomodoros son los más productivos para estudiar, repasar o ser creativos. Y, armados con este conocimiento, pueden modificar de forma consciente su horario de estudio, empezar antes o después, ampliar unos grupos y reducir otros, y aprender a organizarse mejor.

Esta es la clave para organizar un horario: tomar decisiones conscientes acerca de cómo confeccionarlo. Hasta este momento, hemos usado grupos de cuatro pomodoros, porque esta es la cantidad que se suele considerar más efectiva. Sin embargo, puedes

usar grupos más breves o más largos, de tres o cinco pomodoros, por ejemplo. Al final de cada grupo viene una pausa de entre quince y treinta minutos. Para ser efectivo, el horario ha de poder evolucionar con el tiempo y puede contener grupos con distintas cantidades de pomodoros, dando preferencia a los que duran cuatro pomodoros.

> La experiencia nos enseña que, cuando las estaciones cambian, nuestro horario ha de cambiar también.

Objetivo VI

Definir el objetivo de mejora personal

Hasta ahora, el libro ha descrito la técnica pomodoro básica. De momento, mediante sencillas actividades de seguimiento y de registro, y con muy poco procesamiento, hemos elaborado útiles informes sobre el esfuerzo por actividad y sobre los errores de estimación cualitativa y cuantitativa. Naturalmente, si queremos mejorar, el objetivo de los informes irá cambiando con el tiempo. Por otro lado, no resultaría útil seguir y registrar todas las dimensiones posibles. Solo deberíamos hacerlo con las que nos permiten observar lo que queremos consolidar o mejorar.

La técnica pomodoro se desarrolló de forma que fuera flexible ante el cambio. Para permitir el seguimiento y el registro de nuevas dimensiones, tenemos que modificar las distintas hojas de registro, tal y como hemos visto en los capítulos anteriores. Mientras hacemos estas modificaciones, es fundamental que tengamos presentes algunos criterios clave que nos permitirán conservar la capacidad adaptativa de la técnica.

En orden de importancia:

1. Recuerda siempre que el uso de tecnología supone un aumento de la complejidad, debido a la curva de aprendizaje relativa y a la pérdida de flexibilidad respecto al papel, el lápiz y la goma de borrar.

2. El seguimiento ha de ser tan simple como sea posible (incluso puedes delegar tareas sencillas al registro). Opta por herramientas fáciles para llevar a cabo esta actividad: usar papel, lápiz y goma de borrar es un ejercicio mental útil.

3. El registro también ha de ser sencillo; usa las herramientas más adecuadas para el nivel de complejidad que debas manejar. Antes de recurrir a hojas de cálculo o bases de datos, intenta encontrar una manera efectiva de llevar a cabo el registro usando papel, lápiz y goma de borrar. Antes de usar un *software* específico, intenta ver si hay una manera efectiva de hacer el registro con una base de datos o una hoja de cálculo.

4. Si el procesamiento y la visualización se vuelven difíciles, complejos y repetitivos, tendrás que plantearte si realmente necesitas observar todas las dimensiones que estés considerando. Si es así, valora la posibilidad de usar hojas de cálculo, una base de datos o un programa informático específico. Una simple hoja de Excel puede gestionar con rapidez operaciones como organizar actividades por tipo, filtrar actividades por palabras, o agrupar y aplicar cálculos a actividades seleccionadas.

5. La imaginación es la herramienta más potente para impedir el aumento de la complejidad.

Por ejemplo, hace unos capítulos hemos visto un caso con un único objetivo: escribir un artículo titulado «Cómo aprender música». Este objetivo se logra completando una serie de tareas más pequeñas. Sin embargo, es posible que tengas que alcanzar varios objetivos simultáneamente. ¿Cómo lo harás para distinguirlos?

En función de las circunstancias, puedes cambiar cómo escribes la descripción, de modo que puedas subrayar el objetivo (figura 30). Otra opción es incluir una nueva casilla titulada «Objetivos» en el inventario de actividades, en la lista de tareas para hoy y en el registro, donde podrás anotar una descripción del objetivo, una abreviatura o un código que lo simbolice. Para calcular el esfuerzo total invertido en lograr un objetivo concreto, suma el esfuerzo que has necesitado para completar las actividades asociadas a este.

LISTA DE TAREAS PARA HOY

Nombre: Mark Ross
Lugar y fecha: Chicago, 12 de julio 2018

	Escribir un artículo titulado «Cómo aprender música» (10 folios como máximo)	
	Revisar «Cómo aprender música» leyéndolo en voz alta	
	Condensar en tres páginas «Cómo aprender música»	

Figura 30. Lista de tareas para hoy

Quizá quieras calcular cuánto tiempo has necesitado para lograr objetivos concretos o llevar a cabo actividades específicas. Para ello, no tienes más que medir el tiempo desde la fecha en que las has completado hasta, retrocediendo, el día en que escribiste o asignaste la actividad. Como ya tienes la fecha en que has completado la actividad (en la lista de tareas para hoy), en el primer caso tendrás que buscar la fecha en que incluiste por primera vez esa actividad en el inventario de actividades. En el segundo caso,

buscarás la fecha en que lo escribiste en la lista de tareas para hoy. En el registro puedes hacer el seguimiento de los pomodoros de esfuerzo invertidos en una misma actividad a lo largo de varios días.

> En cualquier caso, la elección de las dimensiones que quieres seguir y registrar tiene que estar subordinada a la elección del objetivo de mejora. En este caso, el sistema de medida irá aumentando gradualmente según la necesidad real y mantendrá al mínimo la complejidad del registro.

LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO

Cómo aplicar la técnica pomodoro a un equipo

Las evidencias científicas sugieren que los primeros seres humanos empezaron a cazar para conseguir carne hace unos dos millones de años. A veces, me pregunto cómo debió de ser el día en el que el primer humano dejó a un lado su orgullo y pidió ayuda a los demás. Al fin y al cabo, los animales grandes tienen que ser presas muy feroces y muy difíciles de cazar a solas.

La mayoría de los objetivos que queremos alcanzar en la actualidad también son difíciles, si no imposibles, de alcanzar en solitario. Para tener éxito, necesitamos la ayuda de los demás. Por ejemplo, de nuestras parejas, nuestras familias, nuestros equipos en el trabajo, las personas con las que trabajamos desde hace años o personas con las que trabajamos de forma ocasional. Trabajar en equipo siempre nos ha permitido evolucionar y adquirir el conocimiento que hemos necesitado para explorar planetas lejanos o descifrar nuestro ADN.

Intento imaginar a ese primer equipo de personas intentando cazar a un animal grande. Probablemente, no lo consiguieran a la primera. Me los imagino rodeando a la presa y atacándola individualmente, en unos intentos violentos, caóticos y descoordinados de matar a la bestia. Me imagino también la mueca burlona de la presa cuando se da cuenta de que le han solucionado el problema del almuerzo.

CON DEMASIADA FRECUENCIA, LOS EQUIPOS CAEN PRESA DE SUS OBJETIVOS

Cuando trabajamos en equipo, alcanzar los objetivos suele ser más complicado. Y, cuanto más complicado sea el objetivo, más inesperadas y urgentes serán las actividades asociadas a este, lo que, a su vez, significa que las demoras y las interrupciones serán más destructivas.

A medida que aumenta la complejidad del objetivo, la necesidad de coordinarnos con más personas hace lo propio. Y cuantas más personas participen en el proceso (miembros del equipo, asesores externos y proveedores), más interrupciones y demoras habrá.

Si como equipo carecemos de una estrategia de gestión del tiempo, de una estrategia que ayude al equipo a comportase de manera efectiva cuando el tiempo se convierta en un problema que hay que gestionar, sus miembros se acabarán sintiendo ansiosos y asustados.

Imagina que tienes que entregar un informe de ventas a tu jefe antes de que acabe la jornada. Cada miembro de tu equipo es responsable de terminar una actividad relacionada con esa tarea: Angela analiza los datos (una actividad que consume mucho tiempo) y Marc se encarga de recoger el *feedback* de vuestros mejores clientes. Tu equipo y tú lo habéis planeado todo. El objetivo es factible. Pero algo no ha funcionado como esperabais. Angela no está en su escritorio. Alguien la ha llamado y no ha podido gestionar la interrupción. Y Marc tiene dificultades para hablar con algunos de los clientes, pero no te lo ha dicho y se ha limitado a esforzarse más.

El informe era muy importante y has confiado en que tu equipo haría su parte. Sin embargo, ¿cómo crees que reaccionarás a las 17.00 horas, cuando Angela y Marc te digan que no han podido hacer lo que habían acordado que harían? ¿Volverás a confiar en ellos en el futuro? Lo que hace que esta situación sea aún más desafortunada es que tanto Angela como Marc han actuado con las mejores intenciones. Sencillamente, carecían de una estrategia de gestión del tiempo efectiva.

Estas situaciones generan frustración. La ansiedad contamina el estado de ánimo del equipo y el resentimiento puede hacer su aparición. La confianza entre los miembros del equipo se desmorona y los unos empiezan a acusar a los otros. Aparece el conflicto. Acabamos moviéndonos en círculos alrededor de nuestro objetivo, acusando a los demás y desconfiando de ellos, hasta que nos quemamos, envueltos en una atmósfera de tensión, ansiedad y frustración.

Cuando el equipo llega a este punto, somos, oficialmente, comida en el plato de nuestra presa.

¿CÓMO PUEDE LA TÉCNICA POMODORO AYUDAR A UN EQUIPO A ALCANZAR SUS OBJETIVOS?

El objetivo de usar la técnica pomodoro es entregar el informe a las 17.00 horas, sin estrés, sin fricciones y a satisfacción de todo el equipo.

Aplicar una estrategia de gestión del tiempo como la técnica pomodoro ofrece varios beneficios. Puede:

- Reducir la fricción entre los miembros del equipo.

- Reducir la necesidad de reuniones innecesarias.

- Proteger al equipo de interrupciones.

- Ayudar al equipo a terminar a tiempo sus objetivos y actividades.

En los capítulos que siguen en esta sección del libro, aprenderemos cómo los equipos pueden aprovechar los beneficios que ofrece la técnica pomodoro.

Para ello, tendremos que adaptar y ampliar las herramientas y los procesos de la técnica. El temporizador y las distintas hojas son las herramientas. El uso del temporizador y de las hojas para alcanzar un objetivo define el proceso. Un proceso responde a las preguntas de «qué hacemos y cuándo lo hacemos». Por ejemplo, ¿qué hacemos cuando el pomodoro suena o cuando hay una interrupción? Las normas como «si se requieren más de cinco a siete pomodoros, subdivide» y las prácticas como «informar, negociar, devolver la llamada» sustentan el proceso.

Empezaremos por pensar en cómo podemos adaptar las herramientas de la técnica al trabajo en equipo. Luego, nos centraremos en nuevas normas y prácticas para mejorar la productividad mediante la aplicación de la técnica. Preparados, listos, ¡ya!

Adaptar las herramientas de la técnica a un equipo

La técnica pomodoro tiene seis objetivos:

1. Averiguar cuánto esfuerzo requiere una actividad.
2. Reducir las interrupciones.
3. Estimar el esfuerzo que requerirá una actividad.
4. Aumentar la efectividad del pomodoro.
5. Establecer un horario.
6. Definir el propio objetivo de mejora personal.

En el apartado «Lograr los objetivos individuales» he explicado cómo alcanzar estas metas. Sin embargo, suelo asesorar a equipos que también están interesados en mejorar su productividad y son muchas las personas que me preguntan cómo pueden aplicar la técnica pomodoro de modo que satisfaga las necesidades de sus equipos. ¿Cómo hay que adaptar las herramientas de la técnica? Me alegra formar parte de tu equipo ahora y poder responder a las preguntas que puedas tener. Empecemos.

¿TIENE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO SU PROPIO POMODORO, O HAY UN SOLO POMODORO PARA TODO EL EQUIPO?

Cada microequipo tiene su propio pomodoro. La norma es **un microequipo, un pomodoro.**

¿QUÉ ES UN MICROEQUIPO?

Un microequipo es un grupo de personas que trabajan en una misma actividad en un momento determinado. Puede ser de cualquier tamaño.

Por ejemplo, imagina que un equipo de tres personas debe lograr un objetivo. En un momento dado, dos de los miembros pueden trabajar en una actividad concreta mientras el tercero se dedica a otra. Durante este periodo de tiempo, el equipo está organizado en dos microequipos (figura 31).

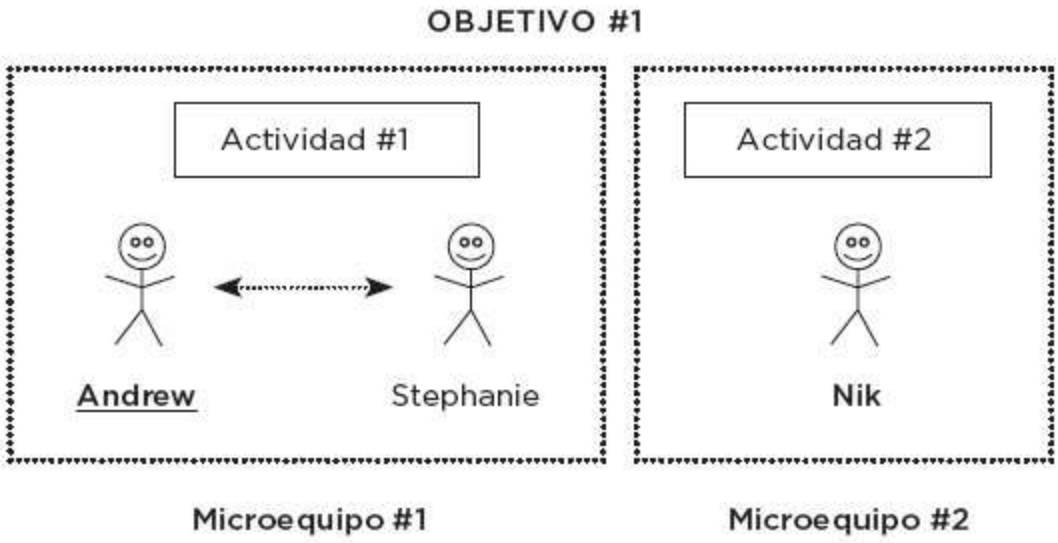

Figura 31. Microequipos

En todos los diagramas, el nombre subrayado indica a la persona responsable de que el equipo alcance un *objetivo* específico. Los nombres en negrita indican a las personas responsables de completar una *actividad* concreta. Esta persona también es la responsable del equipo dedicado a esa actividad. La flecha de puntos y doble punta indica la interacción entre las personas.

Cada microequipo lleva a cabo una actividad. Un microequipo puede tener desde una sola persona a todos los miembros del equipo. Y todos los microequipos cuentan con una persona responsable de la actividad y del microequipo dedicado a ella.

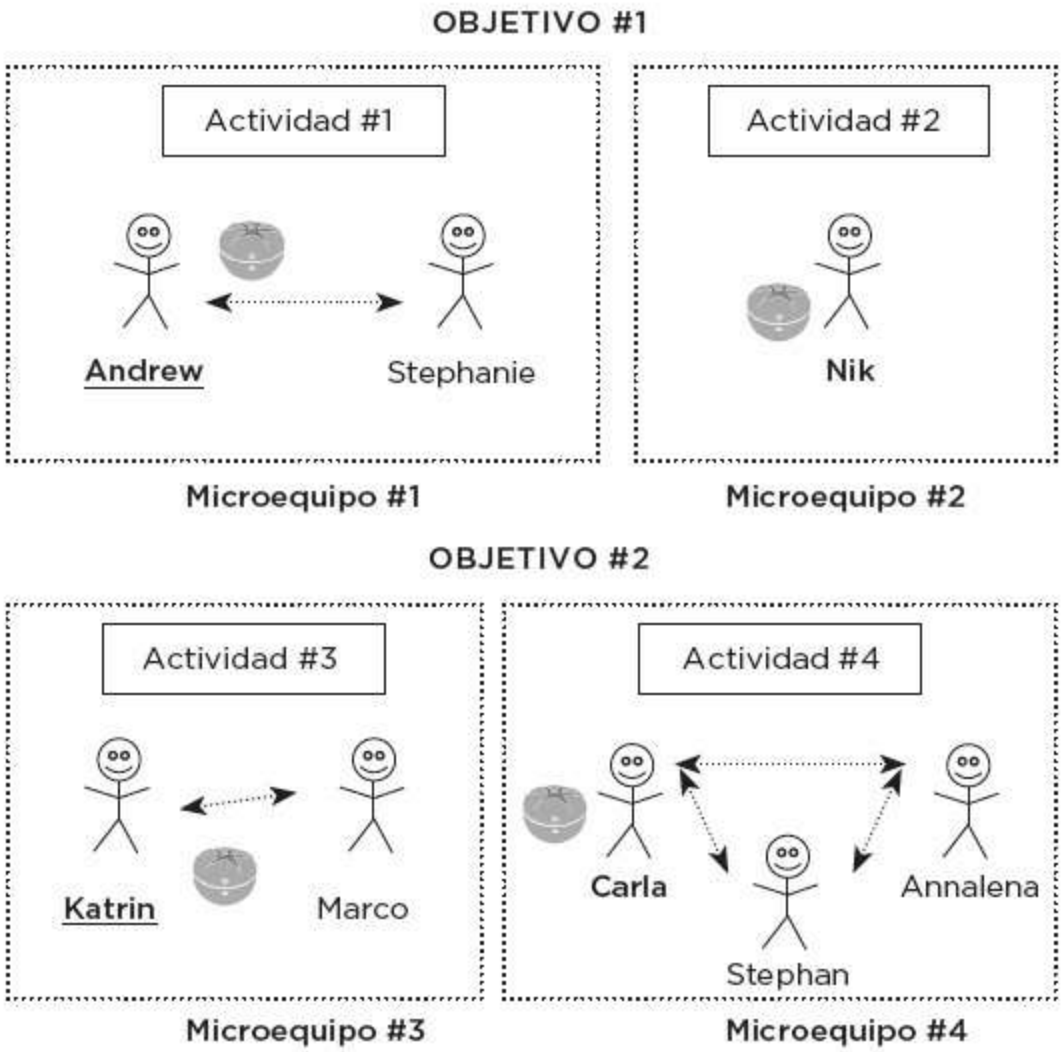

Figura 32. Objetivos y microequipos

La figura 32 muestra el número de pomodoros que un equipo de ocho personas usa en un momento dado de la jornada. El equipo tiene dos objetivos y hay tres personas dedicadas al primero: un microequipo de dos personas y un microequipo de una persona. Por otro lado, hay cinco personas dedicadas al segundo objetivo: un microequipo de dos personas y un microequipo de tres personas. Siguiendo la norma de **un microequipo, un pomodoro,** cada una de las actividades a las que se dedican los microequipos cuenta con su propio pomodoro.

¿POR QUÉ NO USAR UN POMODORO PARA TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO?

Las pausas son uno de los elementos cruciales de la técnica pomodoro, porque conceden a la mente el tiempo que necesita para procesar la información y encontrar soluciones. Cuando se trabaja en equipo, las pausas son aún más importantes. Para que la interacción entre los miembros del equipo sea efectiva, es imprescindible que se muestren abiertos, escuchen y se concentren. Si no se hacen las pausas suficientes, es probable que los miembros de los equipos se estresen más y sean menos capaces de establecer interacciones efectivas entre ellos.

Es imposible asignar un horario fijo a las pausas, ya sea entre pomodoros o entre los bloques de cuatro pomodoros. Al final de un pomodoro, es posible que un microequipo se sienta preparado para iniciar el siguiente al cabo de tan solo dos minutos. Y es posible que el otro microequipo necesite una pausa de cinco minutos.

Cada microequipo ha de tener libertad para decidir la longitud de la pausa, porque cada uno tiene su propio ritmo, desempeña una actividad distinta y está compuesto por personas diferentes que interaccionan de distintas maneras. **Solo los miembros del equipo saben cuánto tiempo necesitan para prepararse para el siguiente pomodoro.**

El *pomodoro sincronizado* (un pomodoro para todo el equipo, uno por microequipo o uno por persona iniciado al mismo tiempo, como en una línea de montaje) no permite que cada uno descanse el tiempo que considere necesario para poder interactuar de manera efectiva con el resto de miembros del equipo. Si el equipo intenta que todos sus miembros vayan al paso, estos se ven obligados a pasar por alto sus necesidades individuales.

> La necesidad de gestionar las interrupciones es otro motivo por el que desaconsejo el pomodoro sincronizado. Si el microequipo #3 es interrumpido por una llamada telefónica urgente y no consigue gestionar la interrupción, no tiene sentido que el resto de microequipos den por nulo el pomodoro de todo el equipo.

¿CÓMO PUEDO PROGRAMAR UNA REUNIÓN PARA TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO?

El horario del equipo permite programar acontecimientos que impliquen a todo el equipo: reuniones y pausas compartidas.

Cada microequipo decide cuándo iniciar su pomodoro y cuánto durarán las pausas. Sin embargo, e independientemente de los minutos pendientes en el pomodoro de cada microequipo, merece la pena aplicar la norma siguiente: **el horario siempre prevalece sobre el pomodoro.**

Se puede satisfacer la necesidad de hacer pausas compartidas o reuniones de equipo asignando estas actividades a franjas concretas en el horario del equipo:

- Cada día, de 11.30 a 11.45, pausa de todo el equipo en la cocina del segundo piso.

- Cada viernes, de 15.00 a 17.00, reunión de equipo en el despacho 401.

> ¿Quién debe elaborar y actualizar el calendario del equipo? Esta es una responsabilidad de los miembros del equipo.

¿QUIÉN PROGRAMA EL POMODORO? ¿QUIÉN HACE LAS ESTIMACIONES? ¿QUIÉN REGISTRA EL POMODORO?

El responsable del microequipo es también el responsable de una serie de acciones y de decisiones:

- Programar el pomodoro. Esta persona pondrá físicamente en marcha el pomodoro.

- Decidir cómo organizar la estructura del pomodoro, cómo usar los primeros o los últimos cinco minutos del pomodoro.

- Marcar con una «X» en la lista de tareas para hoy cada pomodoro completado.

- Decidir cómo gestionar las interrupciones cuando ocurran.

- Establecer cuánto durarán las pausas, teniendo en cuenta las necesidades de los miembros del microequipo.

- Registrar los pomodoros que el microequipo a su cargo haya completado durante la jornada.

Todas estas acciones y decisiones refuerzan la sensación de responsabilidad de esa persona sobre la actividad que se ha de llevar a cabo.

¿HAY QUE MODIFICAR LAS HOJAS DE REGISTRO DE LA TÉCNICA POMODORO?

Las repasaremos una a una para ver cómo y por qué adaptar las distintas hojas de la técnica pomodoro cuando se trabaja en equipo.

Adaptar la hoja de las tareas para hoy

El único cambio que tendrás que hacer si estás a cargo de un microequipo es añadir el nombre de la persona o personas que trabajan contigo.

LISTA DE TAREAS PARA HOY **Nombre:** Marco **Lugar y fecha:** Los Ángeles, 20 septiembre, 2018		
	~~Recopilar los datos para el informe de ventas~~	M: x
	~~Comprobar los datos para el informe de ventas~~	MS: x x
	Preparar el informe de ventas	MAK: x

Figura 33. Lista de tareas para hoy

La figura 33 es la lista de tareas para hoy de Marco, que está trabajando en el informe de ventas mensual. Entregarlo es su objetivo para esta semana. En sus registros, vemos que Marco ha completado la actividad «recopilar los datos para el informe de ventas» en un pomodoro; junto con Stephan ha completado la actividad «comprobar los datos para el informe de ventas» en dos pomodoros. Finalmente, ha trabajado junto a Annalena y Katrin en la actividad «preparar el informe de ventas», que ha ocupado un pomodoro.

Adaptar el registro

Cuando trabajamos en equipo, el registro plasma explícitamente el esfuerzo estimado y el esfuerzo real que se han empleado en términos de pomodoros por persona:

REGISTRO **Nombre:** Lucy Banks							
Fecha	**Hora**	**Tipo**	**Actividad**	**Estimados**	**Reales**	**Dif. I**	**Dif. II**
20/9/2018	10.00	Escribir	Preparar el informe de ventas	2P 3p	5P 3p	3P –	

Figura 34. Hoja de registro

Por ejemplo, el registro de la figura 34 nos muestra dos cosas. Marco había estimado que el trabajo necesario para completar la actividad «preparar el informe de ventas» requeriría dos pomodoros para un equipo de tres personas (2P 3p). También vemos que, en realidad, el microequipo necesitó cinco pomodoros para completarla.

Solo hay una hoja de registro, y todos los miembros del equipo la comparten. Al final de la jornada, cada uno de los responsables de una actividad añade los datos relativos a la jornada de trabajo de su microequipo.

Adaptar el inventario de actividades

Cuando se trabaja en equipo, el inventario de actividades requiere algunas adaptaciones sencillas:

- Añadir una columna con el nombre de la persona responsable de la actividad.

- En la columna de estimaciones, registrar la cantidad de pomodoros que un número concreto de personas del microequipo necesitarán para completar una actividad concreta.

  La persona responsable de la actividad también se hace cargo de las estimaciones.

INVENTARIO DE ACTIVIDADES			
Notas	**Actividad**	**Estimación**	**Persona responsable**
	. . .		
	Preparar las diapositivas para presentar el nuevo producto	4P 2p	Katrin
	. . .		

Figura 35. Inventario de actividades

En el ejemplo de la figura 35, Katrin es responsable de la actividad «preparar las diapositivas para presentar el nuevo producto» y estima que se necesitarán cuatro pomodoros de dos personas.

Hábitos sencillos para empezar en equipo

En el capítulo anterior hemos aprendido a adaptar las herramientas de la técnica pomodoro (los temporizadores y las hojas) al trabajo en equipo. Cuando trabajamos en equipo, también necesitamos normas y hábitos nuevos para adaptar el proceso.

Si me preguntaran qué aconsejaría a un equipo que está empezando a aplicar la técnica pomodoro, recomendaría los dos sencillos hábitos que encontrarás a continuación y que se pueden aplicar de forma inmediata.

ROTACIONES DE POMODORO

Esta práctica se remonta a las primeras aplicaciones de la técnica pomodoro al trabajo en equipo, a finales de la década de 1990: con una frecuencia predeterminada (normalmente cada uno, dos o cuatro pomodoros), uno de los miembros de tu microequipo se intercambia con un miembro de otro microequipo. Los únicos que no se pueden mover son los responsables de las actividades. De uno en uno, todos los miembros de un microequipo acaban intercambiándose con los del otro.

Sé que las personas tienden a resistirse a salir del microequipo al que se han acostumbrado. «¿No es esto una interrupción durante el trabajo? ¿Cómo nos coordinamos para que podamos cambiar con facilidad de un microequipo a otro? ¿No tardaremos más en acabar? ¿No interrumpirá el flujo de trabajo?» Por contraintuitivo que pueda parecer, las **rotaciones sistemáticas** de los miembros del microequipo pueden ayudar a completar la actividad con mayor efectividad. Cada vez que alguien se incorpora al microequipo, trae consigo ideas nuevas y soluciones distintas.

Cuando se aplica de manera rutinaria, esta práctica permite:

- Compartir conocimiento.

- Compartir y mejorar las habilidades del equipo.

- Aumentar la versatilidad de los miembros del equipo.

- Mantener al equipo al día del progreso del objetivo y evitar reuniones innecesarias.

Basta con un poco de sentido común para que los miembros del equipo puedan pasar con facilidad de un microequipo a otro, incluso tras cada pomodoro. El pomodoro del microequipo #1 acaba de sonar. Katrin es la responsable de la actividad y esperaba que Stephan, del microequipo #2 se intercambiara con Marco, con quien acaba de trabajar ella. El microequipo #2 está a mitad de su pomodoro, pero al microequipo #3 solo le faltan dos minutos para llegar a la pausa. Katrin puede decidir esperar y pedir a Stephanie, del microequipo #3, que se incorpore a su equipo en lugar de Stephan. No hace falta sincronizar los temporizadores para llevar a cabo las rotaciones. La comunicación y la capacidad de adaptación transformarán lo que parecían impedimentos en oportunidades para compartir conocimiento y mejorar habilidades.

> Esta práctica ha de ser elegida por los miembros del equipo. Las rotaciones forzadas o impuestas pueden ser muy frustrantes para quienes están sometidos a ellas.

APUNTA AL POMODORO

Hace varios años que aplicamos esta práctica en mi equipo. Cuando el pomodoro suena, hacemos una foto. ¿De qué? De algo que muestra exactamente lo que nuestro microequipo ha hecho durante ese pomodoro. Una foto por pomodoro. Solemos fotografiar cosas que no hemos entendido o que no hemos podido resolver durante ese pomodoro. O fotografiamos un resultado que hemos logrado.

Sea como sea, al final de la jornada disponemos de una línea temporal con una foto de cada pomodoro completado por los microequipos. No solo resulta útil porque simplifica y reduce el tiempo de registro; es especialmente interesante porque nos permite reconstruir semanas de trabajo en cuestión de minutos. Disponer de una imagen global visual ayuda a encontrar soluciones.

Por qué los equipos necesitan prácticas más avanzadas

Empecé a aplicar la técnica pomodoro a equipos cuando ejercía de *coach* a finales de la década de 1990 y sucedió casi por casualidad. El equipo estaba compuesto por unos diez desarrolladores de *software* para un banco con sede en Milán. En aquella época, trabajaba como asesor para empresas con equipos que querían mejorar su proceso de desarrollo de *software*. Mi tarea consistía en ayudar a los equipos a encontrar por sí mismos las soluciones a sus problemas y, para ello, les daba mucho material de estudio. En esa ocasión, los problemas aparecieron rápidamente: *«¿Cuándo debo estudiar? ¿Cómo puedo estudiar de la manera más eficaz? ¿Qué hago con el miedo y la ansiedad?»*. Conocía muy bien esas preguntas, y, durante una de las pausas, mencioné de pasada cómo las había resuelto: con el temporizador, veinticinco minutos, la lista de tareas para hoy, el inventario de actividades, etcétera. Me hicieron algunas preguntas y volvimos al trabajo. Sin embargo, el mes siguiente me preguntaron algo que no supe cómo responder: *«¿Cómo podemos aplicar la técnica pomodoro a nuestro equipo?»*.

Esa pregunta ocultaba toda una variedad de miedos y de ansiedades. El equipo siempre entregaba las características del *software* con retraso: sus estimaciones tenían una desviación promedio del 400% (cuando estimaban que tardarían un mes en entregar una característica, en realidad tardaban cinco). Como era de esperar, su jefe había perdido la confianza en ellos y el equipo estaba sometido a mucha presión. Trabajar en esas condiciones llevaba a errores o *bugs*, como los llaman en el mundo del *software*. Con frecuencia, el jefe irrumpía en el espacio del equipo, les decía que dejaran inmediatamente lo que estuvieran haciendo y les ordenaba que corrigieran algún *bug* que había detectado un usuario interno o el cliente de un banco. Entonces, el equipo al completo lo dejaba todo para corregir el problema. Con frecuencia, tenían que hacer horas extras e incluso trabajar en fin de semana. Tener que resolver los errores significaba que no podían trabajar en los objetivos semanales, lo que llevaba a más retrasos, más estimaciones erróneas, más frustraciones y más presión para todos.

Si estás leyendo este libro es gracias a ese equipo de Milán, cuyos miembros comparten ahora sus éxitos en conferencias y en blogs. Fueron los que iniciaron el proceso viral de difundir esta técnica que, con el tiempo, llegó a miles de equipos en el mundo y que ahora ha llegado a ti.

Aunque la experiencia del equipo de Milán pueda parecer extrema, es habitual que el trabajo en equipo entrañe dificultades para hacer las entregas a tiempo, grandes errores de estimación, momentos de estrés insoportable y falta de confianza por parte de la dirección o de los clientes. Hay veces en que la actividad es tan compleja que, sencillamente, el microequipo no puede completarla. Con frecuencia, las interrupciones de colegas y clientes abruman al equipo. Y, en otras ocasiones, el microequipo no puede completar una actividad porque ha llegado a un cuello de botella. Por ejemplo, cuando tienen que esperar a que otro microequipo termine una actividad antes de poder reanudar su propio trabajo. Todo esto, y mucho más, puede suceder y sucede. Estas situaciones, frustrantes y estresantes, contaminan el estado de ánimo del equipo, merman la productividad y bloquean al equipo.

¿CÓMO PUEDE LA TÉCNICA POMODORO AYUDAR A LOS EQUIPOS A GESTIONAR LA COMPLEJIDAD, LAS INTERRUPCIONES Y LOS CUELLOS DE BOTELLA?

En los capítulos que siguen encontrarás mis «mejores prácticas» para usar la técnica pomodoro en un equipo, con el objetivo de resolver y evitar las situaciones frustrantes que acabo de describir. Como *coach,* mi experiencia con el equipo de Milán me llevó a recopilar, desarrollar y estructurar prácticas efectivas que otros equipos pudieran replicar. Durante casi veinte años, he desarrollado y puesto a prueba varias de estas prácticas, que he aplicado a equipos de distintos tamaños, habilidades y niveles de experiencia. Para mí, cada una de estas prácticas está asociada a un equipo concreto, a sus ansiedades, a sus miedos y a sus logros. Espero que te resulten tan útiles como a mí.

La práctica del mostrador

Los chicos del Notebook Lounge en Berlín son mis héroes. Arreglan ordenadores en un local sorprendentemente pequeño. Cuando entras, ves un salón con sofás de aspecto cómodo a la izquierda y una barra al fondo. Detrás del mostrador aguarda un trabajador, preparado para ayudarte con tu emergencia. A sus espaldas hay una cortina negra que impide ver qué hay detrás, que es el lugar donde están salvando a tu ordenador.

Las interrupciones son uno de los problemas más habituales y caros para los equipos: ceder ante una sola interrupción puede entorpecer el trabajo de todos. La *práctica del mostrador* es una demostración de cómo el pomodoro y un horario pueden ayudar al equipo a gestionar las interrupciones. Lo más fascinante que nos enseña esta práctica es que las interrupciones se pueden transformar en oportunidades para compartir conocimiento y trabajar de manera más efectiva. El día que entré en la tienda de mis héroes identifiqué varias similitudes con la práctica que tantas veces he aplicado en el pasado y que estoy a punto de describir.

PROBLEMA

Un equipo está trabajando para lograr sus objetivos, pero se ve abrumado por las solicitudes de ayuda de distintas partes interesadas: colegas, clientes, asesores, directivos y proveedores. Todos quieren respuestas inmediatas y los miembros del equipo ceden una y otra vez ante estas interrupciones, lo que afecta a la productividad del conjunto del equipo.

SOLUCIÓN

La práctica del mostrador ayuda al equipo a protegerse de muchas de estas interrupciones externas y a compartir conocimiento entre los miembros del equipo.

Para demostrar cómo se aplica esta práctica, imaginemos que el equipo al que estamos asesorando está compuesto por ocho personas. Se podrían organizar del siguiente modo:

- Crear una barrera física o mostrador para limitar el acceso al área donde trabajan los microequipos. Las personas que acuden a pedir ayuda no deberían poder ver al equipo que trabaja. Aunque nunca he usado una cortina de verdad, ese es el efecto que debemos crear. Para insistir en este efecto, a partir de ahora me referiré al «equipo tras la cortina».

- Crear el «equipo del mostrador» (uno o dos microequipos cuya función consiste en tratar con las personas que necesitan ayuda y gestionar sus peticiones). En mi experiencia, si hablamos de un equipo compuesto por ocho personas, el tamaño perfecto de ese microequipo es de dos personas. En el ejemplo de la figura 36, Katrin y Marco componen el equipo que trabaja en el mostrador.

> Es habitual asignar la actividad de atender las solicitudes de los clientes a una sola persona. Mi recomendación es que el trabajo en el mostrador se lleve a cabo en pareja, para facilitar una mejor comprensión de la solicitud de ayuda y evitar errores.

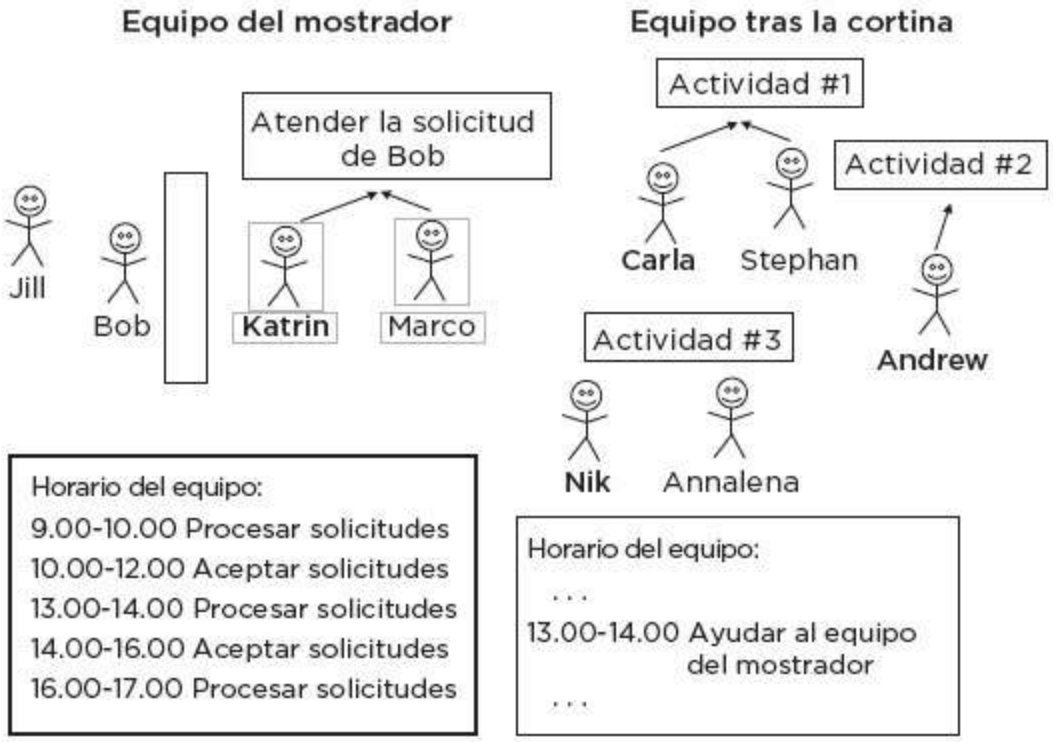

Figura 36. La práctica del mostrador

- Establecer un horario que determine cuándo pueden acudir al mostrador las personas que necesiten ayuda y cuándo se centrará el equipo del mostrador en procesar las solicitudes. En el ejemplo de la figura 36, las personas que necesiten ayuda pueden

acceder al mostrador y pedir ayudar a Katrin y a Marco entre las 10.00 y las 12.00 y entre las 14.00 y las 16.00. Nadie puede acceder al mostrador entre las 9.00 y las 10.00, entre las 13.00 y las 14.00 ni entre las 16.00 y las 17.00. En esas franjas horarias, Katrin y Marco se dedicarán a recopilar la información necesaria para procesar las solicitudes.

- Establecer un horario que especifique cuándo ayudará el equipo tras la cortina al equipo del mostrador. En el ejemplo de la figura 36, el equipo de trabajo (Carla, Stephan, Nik, Annalena y Andrew) ayudará al equipo del mostrador (Marco y Katrin) procesando las solicitudes de ayuda que el equipo del mostrador no haya podido atender.

Los horarios de ambos equipos deben permitir que el equipo tras la cortina consulte al equipo del mostrador si necesita aclarar algún aspecto de las solicitudes de ayuda que han recibido. En la figura 36, esta colaboración se puede dar entre las 13.00 y las 14.00.

- Determinar la frecuencia de las rotaciones de pomodoro. Como siempre, las personas responsables de la actividad permanecen en su sitio y los compañeros de los microequipos tras la cortina rotan con los compañeros de los microequipos del mostrador. La frecuencia de las rotaciones de pomodoro entre los dos equipos suele ser de una vez cada cuatro u ocho pomodoros o una vez al día. Cuanto más intercambiables sean los miembros del equipo y más experiencia tengan con las rotaciones de pomodoro, más frecuentes podrán ser las rotaciones.

  Cuando alguien llega al mostrador para pedir algo, puede suceder una de tres cosas:

1. El equipo del mostrador sabe cómo gestionar la solicitud y puede ofrecer ayuda inmediata. En la figura 36, esto sucede de 10.00 a 12.00 y de 14.00 a 16.00.

2. El equipo del mostrador sabe cómo gestionar la solicitud, pero necesita tiempo para darle respuesta. En este caso, el equipo del mostrador anota la solicitud, estima el tiempo y el esfuerzo necesarios para tramitarla y agenda la hora en que la persona que ha pedido ayuda recibirá la respuesta. En la figura 36, esto sucede de 9.00 a 10.00, de 13.00 a 14.00 y de 16.00 a 17.00.

3. El equipo del mostrador no puede hacer una estimación o no sabe cómo gestionar la solicitud. En este caso, anota la solicitud de ayuda y la añade a la cola de solicitudes que el equipo tras la cortina gestionará durante la franja horaria establecida. En la figura 36, esto sucede de 13.00 a 14.00.

Es fácil malinterpretar esta práctica. Con frecuencia, he visto a personas recién incorporadas a la empresa asignadas exclusivamente a gestionar el mostrador. Esta decisión es lógica en el sentido de que permite que los miembros del equipo tras la cortina trabajen continuamente para lograr sus objetivos. Sin embargo, la parte negativa es que, con mucha frecuencia, el equipo se pierde la valiosa experiencia que obtiene quien trabaja en el mostrador y que permite identificar oportunidades para mejorar el proceso o el producto. Por eso, recomiendo que el equipo del mostrador cuente, como mínimo, con un miembro del equipo tras la cortina.

PROS Y CONTRAS

Las ventajas de la práctica del mostrador son:

- **Soluciones ganar-ganar.** Mantenemos a los clientes y a los compañeros satisfechos, al tiempo que garantizamos que el resto del equipo trabaja para lograr los objetivos definidos sin distracciones y sin interrupciones.

- **Compartir conocimiento.** Resolver problemas y responder a solicitudes reales es una de las mejores maneras de conocer en profundidad el sistema o el producto en el que estamos trabajando.

- **Identificar fallos en el proceso o en el producto.** Con el tiempo, la exposición a las solicitudes de colegas y clientes revela oportunidades para mejorar los procesos del equipo.

El único inconveniente de esta práctica es que, quizá, el equipo tras la cortina necesite algo más de tiempo para lograr los objetivos, porque hemos derivado a algunos de sus miembros al equipo del mostrador.

Por mi experiencia, el equipo tras la cortina alcanza antes sus objetivos. La capacidad que se pierde porque algunos de sus miembros pasen al mostrador se compensa con creces con el ahorro de tiempo que supone no tener que gestionar interrupciones. En otras palabras, el tiempo y el esfuerzo necesarios para que seis personas alcancen su objetivo sin interrupciones pueden ser inferiores a los que necesitarían ocho personas que sí tuvieran que gestionar interrupciones.

La práctica del hackatón de pomodoros

Tengas la edad que tengas, si te gustan los desafíos, te recomiendo que algún día participes en un hackatón. El término se acuñó en la década de 1990, en una curiosa fusión de *hack* y *maratón*. El *hack* de *hackatón* no alude tanto a *hackear* sistemas informáticos como a encontrar soluciones eficientes a un problema atacándolo sin pausa y desde todos los frentes. Es posible que las soluciones que encuentres no sean las más elegantes desde una perspectiva de diseño, pero sí serán efectivas. Los hackatones pueden durar horas o días y se suelen celebrar en fin de semana. Siempre plantean un reto, ya se trate de concebir el próximo videojuego rompedor, superar los límites de la tecnología para mejorar la seguridad y la salud laborales o encontrar maneras innovadoras de mejorar la movilidad en una gran ciudad. La participación puede ser individual o en equipo (aunque, obviamente, es mucho más divertido en equipo). Normalmente, la mejor solución gana un premio. No estoy seguro de si en los hackatones se usa la técnica pomodoro, pero he nombrado así esta práctica en honor a sus participantes.

PROBLEMA

Un microequipo tiene dificultades para completar una actividad concreta. Se puede tratar de una actividad que requiera gran cantidad de investigación o de una actividad con un nivel muy elevado de complejidad o incertidumbre. Si no se completa a tiempo, la actividad se podría convertir en un cuello de botella que impide que el resto del equipo avance.

SOLUCIÓN

Cuando nos enfrentamos a actividades inusuales, complejas o arriesgadas, la práctica del hackatón de pomodoros permite que el equipo pondere varias soluciones y elija una en el mínimo tiempo posible. Para ver cómo aplicar esta práctica, imagina que eres el organizador de un hackatón de pomodoros. Estos son los pasos que deberías seguir:

1. Invitar a todos o a algunos de los miembros del equipo a que participen en el hackatón de pomodoros. El mejor escenario para los eventos de este tipo es una sala muy espaciosa.

2. Nominar al jurado. Normalmente, el jurado es el microequipo que está teniendo dificultades para completar la actividad en cuestión. Los miembros de ese microequipo también pueden participar en el hackatón. Hay ocasiones en los que el jurado es externo: clientes, usuarios o directivos. En otras, el jurado está compuesto por todo el equipo.

3. Establecer una franja temporal con un número de pomodoros determinado. Yo suelo optar por cuatro pomodoros, que, en mi experiencia, bastan para encontrar soluciones útiles. En cualquier caso, la duración del hackatón de pomodoros es variable, porque depende de la complejidad y de la urgencia del problema que haya que resolver. Un pomodoro sería la duración mínima. Cuando comuniques la duración que has asignado al hackatón, has de dejar muy claro que ese es el tiempo límite y que es inamovible. Si estableces que el hackatón durará cuatro pomodoros, ha de terminar cuando suene el cuarto pomodoro.

4. Pedir a los participantes que se organicen en microequipos y que elijan a la persona responsable de la actividad. La decisión acerca del tamaño de los microequipos depende del tipo de desafío y de su complejidad. A mí me gustan especialmente los microequipos de dos personas, porque las parejas son grupos pequeños y efectivos. La intercambiabilidad de los miembros del equipo es otro de los factores que puede influir en el tamaño de los microequipos. Por ejemplo, si el tema del hackatón es «encontremos un formato nuevo para las entradas de nuestro blog» y si el equipo se caracteriza por un nivel muy elevado de especialización, es posible que lo mejor sea tener equipos compuestos por un analista de negocios, un diseñador gráfico y un redactor. Si la especialización no es relevante en el equipo, tendremos más libertad a la hora de formar los microequipos.

Habitualmente, prefiero que los miembros del equipo formen los microequipos espontáneamente y promuevo siempre la creación de microequipos «inusuales», es decir, compuestos por personas que normalmente no trabajarían juntas. Sé que trabajar con un compañero con el que ya estamos acostumbrados a trabajar da tranquilidad, pero romper con este hábito puede producir resultados sorprendentemente innovadores.

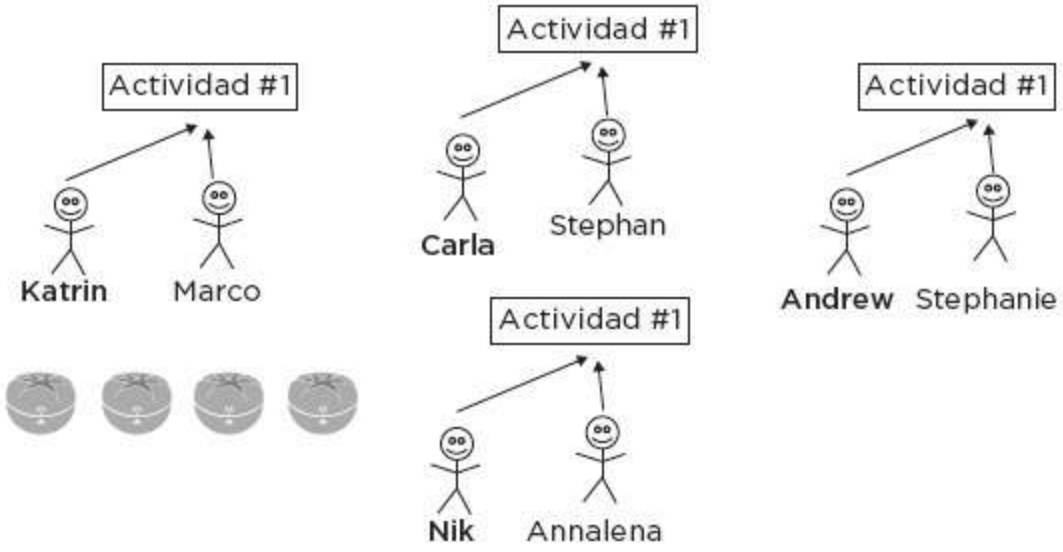

Figura 37. Hackatón de pomodoros: cuatro pomodoros, cuatro microequipos y una actividad

5. Plantear el mismo reto (la actividad para la que necesitas una solución) a todos los microequipos que participan en el hackatón). Todos trabajarán en la misma actividad durante el periodo de tiempo que hayas elegido.

6. Programar el temporizador para todos los microequipos que participan en el hackatón. En cada pomodoro, anunciarás cuándo han transcurrido los primeros cinco minutos, cuándo se ha llegado a la mitad del pomodoro y cuándo quedan solo cinco minutos para completarlo.

> Sí, sé que esta es la primera vez que he usado un temporizador para todos los equipos. De hecho, esta es la única situación en la que recomendaría sincronizar el pomodoro cuando se trabaja en equipo. ¿Por qué? Porque quiero proteger las pausas entre pomodoros en un contexto caracterizado por la dificultad, la complejidad y la urgencia. A las personas les gustan los desafíos, y, sobre todo cuando se trata del primer hackatón de pomodoros en el que participan, es posible que puedan trabajar durante cuatro pomodoros seguidos, o más, sin pausas. Tu función consiste en recordarles el objetivo de las pausas. «El desafío es importante, pero no queremos estar agotados tras cuatro pomodoros. Queremos seguir serenos y lúcidos durante todos los pomodoros.» Tienes que ayudarlos. En este tipo de desafíos, «obligar» a hacer pausas de verdad es muy útil.

7. Anunciar el ganador. Al final del periodo de tiempo asignado al hackatón, el jurado evalúa las soluciones que ha aportado cada microequipo y elige la mejor. Suelo usar un pomodoro para que el jurado evalúe las soluciones y otro para que presente la solución ganadora a los participantes. Mi escenario preferido es cuando el jurado

comprende a todos los participantes en el hackatón. En este caso, en el primer pomodoro, cada microequipo presenta brevemente su solución y, en el segundo, los microequipos las evalúan todas y votan la mejor. ¿Por qué me gusta este escenario? En primer lugar, porque todos los participantes comparten el conocimiento acerca de la solución elegida y, en segundo lugar, porque con mucha frecuencia ese es el momento en que aparecen nuevas ideas que mejoran todavía más la solución elegida.

Por supuesto, el éxito no está garantizado. ¿Y si no se ha encontrado una solución efectiva en el tiempo asignado al hackatón de pomodoros? Puede pasar. Entonces, hay que organizar otra ronda. De todos modos, si te encuentras en esta situación, concede a los equipos una pausa más prolongada.

En la primera ronda del hackatón no recomiendo el intercambio de integrantes de los microequipos. Por el contrario, es buena idea hacerlo si hay que celebrar más rondas. Por mi experiencia, los microequipos que en teoría no parecen demasiado congruentes son los que acaban proponiendo las soluciones más creativas.

PROS Y CONTRAS

La ventaja de organizar un hackatón de pomodoros es que los equipos pueden generar rápidamente múltiples soluciones para una actividad crítica. Cuando tu equipo se sienta bloqueado y necesite una solución inmediata e innovadora a un problema complejo, disponer de varias soluciones que poder comparar es increíblemente valioso.

El inconveniente es que los microequipos que participan en el hackatón de pomodoros no se pueden dedicar a sus actividades.

La práctica del ariete

La invención del ariete se atribuye a los asirios, en el siglo VIII a. C. Recuerdo haber leído la descripción que Vitruvio, el arquitecto y escritor romano, hizo de esta máquina bélica, la más sencilla que existe, en su obra *De architectura*. El ariete era tan simple como destructivo: un tronco con un cabezal de bronce con forma de carnero. En la época romana, prácticamente no había ninguna fortificación que pudiera resistirlo. Si alguna vez tienes entre manos un ejemplar de *De architectura,* merece la pena que lo leas.

En la actualidad, los «muros» a los que nos enfrentamos son los problemas aparentemente impenetrables que nos impiden alcanzar nuestros objetivos. Nuestro ariete es la capacidad de generar y aplicar una amplia variedad de soluciones. Cada nueva idea que aplicamos al problema es como una embestida del ariete contra la muralla. Cuando te sientes bloqueado frente a la muralla, contar con el punto de vista de otra persona aumenta las probabilidades de que se te ocurra una idea nueva. Cuantas más veces repitamos el proceso con personas nuevas, más probable es que la muralla caiga ante las embestidas y que podamos lograr nuestro objetivo.

PROBLEMA

Imaginemos que tenemos un equipo compuesto por cuatro microequipos de dos personas cada uno. Cada una de las cuatro parejas trabaja en una actividad distinta. Uno de los miembros de cada pareja es el responsable de la actividad (figura 38).

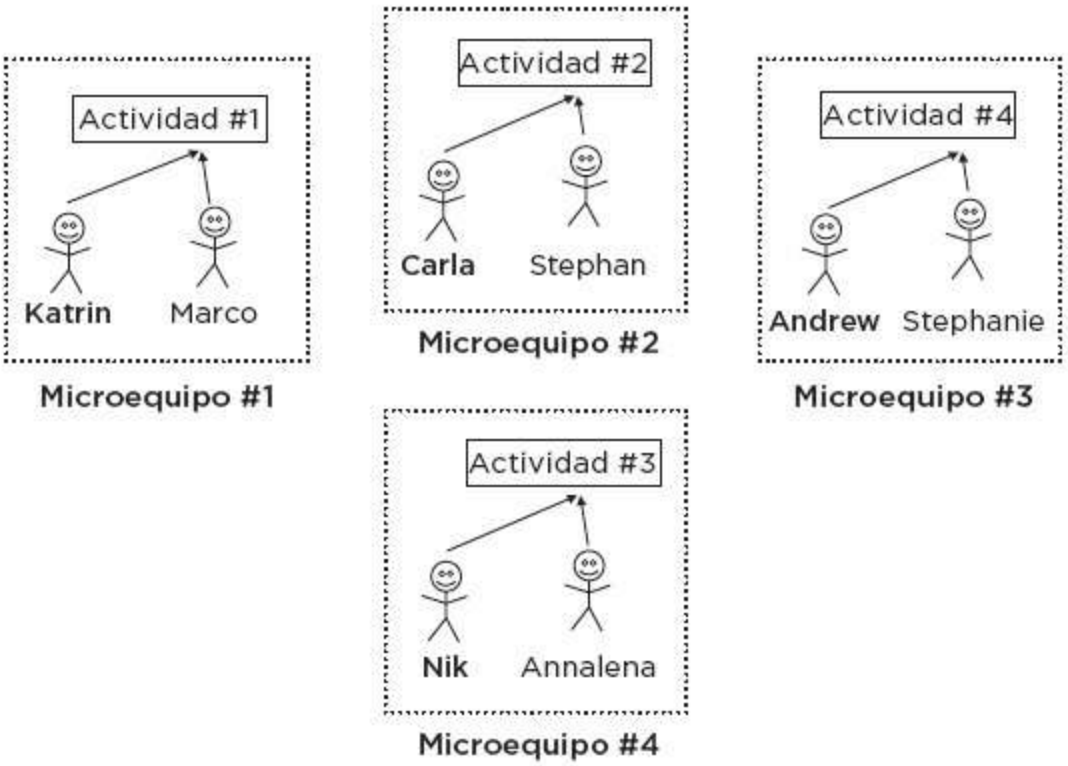

Figura 38. El equipo

La actividad #1 ha resultado más compleja de lo que se había previsto. El microequipo que trabaja en ella tiene dificultades y no sabe cómo avanzar. Completar esta actividad es vital para que todo el equipo pueda alcanzar sus objetivos, y, si no se completa a tiempo, se convertirá en un cuello de botella para el resto de microequipos (figura 39).

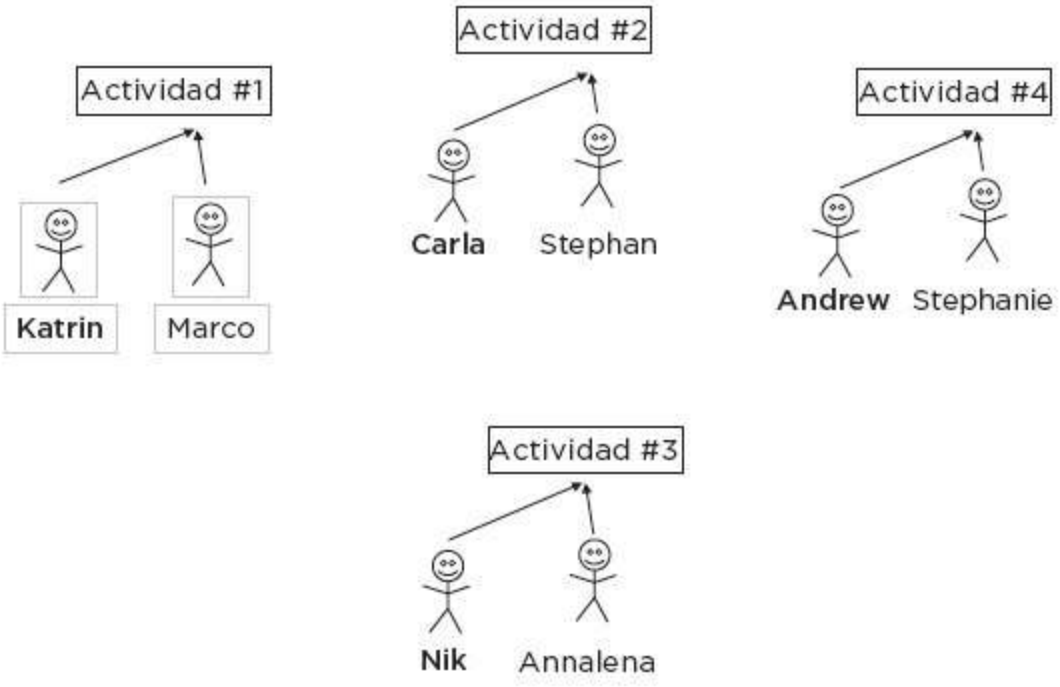

Figura 39. El microequipo #1 no puede completar su actividad

Los otros microequipos se esfuerzan en completar otras actividades que también son necesarias para que el equipo pueda alcanzar sus objetivos. No pueden interrumpir su trabajo.

El microequipo #1 ha intentado repetida e infructuosamente completar la actividad. Hay que encontrar un modo de aplicar la capacidad de resolución de problemas y la inteligencia colectivas, de todo el equipo, para resolver el problema.

SOLUCIÓN

La práctica del ariete permite que los equipos completen una actividad recurriendo a la experiencia de todos sus miembros sin interrumpir el flujo de trabajo. Esta práctica es especialmente útil para completar a tiempo las actividades y evitar la formación de cuellos de botella para el resto del equipo.

Así es como esta práctica puede ayudar al microequipo #1 a completar la actividad:

1. La persona responsable del microequipo #1 (el microequipo bloqueado) pide ayuda al resto del equipo y explica el problema rápidamente.

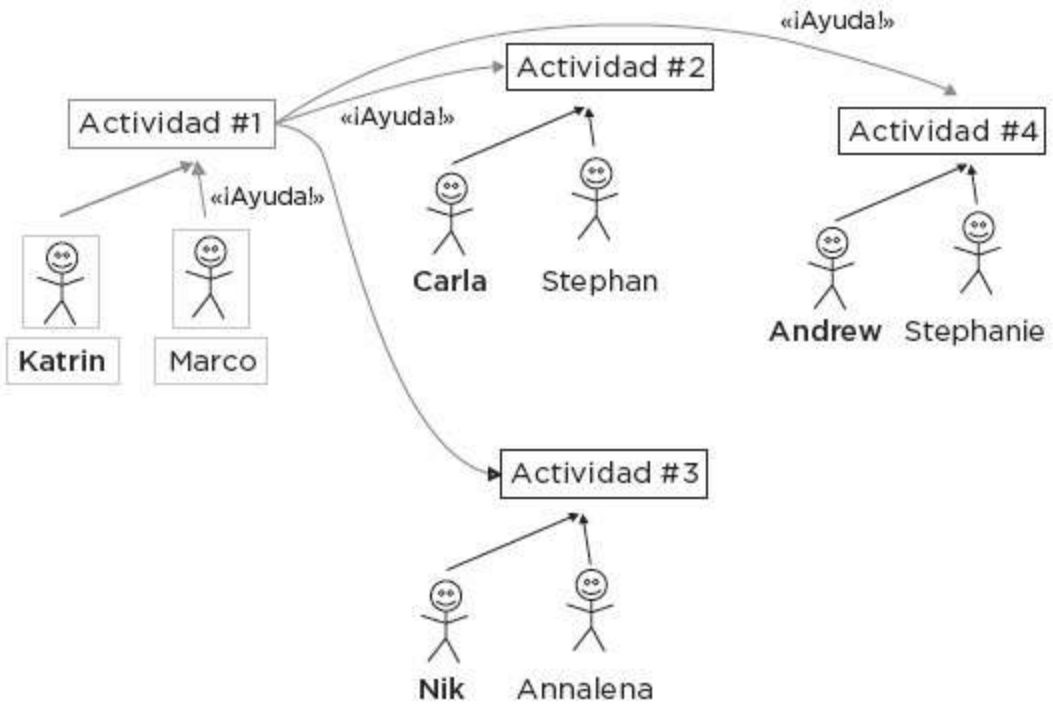

Figura 40. «¡Ayuda!»

2. Esto es una interrupción externa para el resto de microequipos (figura 40). Ahora que conocen el problema, cada responsable del resto de microequipos accede a intercambiar a su compañero por uno de los integrantes del microequipo #1. Los microequipos #2 y #3 pueden hacer el intercambio a partir del próximo pomodoro, y el microequipo #4 prefiere hacerlo dentro de dos pomodoros.

3. En función de la complejidad del problema y de la disponibilidad de los distintos microequipos, Katrin, la responsable de la actividad #1 elabora rápidamente un listado (figura 41) con los nombres de los trabajadores que se van a intercambiar: los miembros del resto de microequipos que trabajarán con ella.

Práctica del ariete: plan de acción en tres pasos y tres pomodoros

Primer pomodoro: intercambio de Marco, del microequipo #1, por Stephan, del microequipo #2.

Segundo pomodoro: intercambio de Stephan, del microequipo #1, por Annalena, del microequipo #3.

Tercer pomodoro: intercambio de Annalena, del microequipo #1, por Stephanie, del microequipo #4.

Figura 41. Listado de rotaciones

4. Entonces, comparte el listado de rotaciones con los otros microequipos. Todos los microequipos mantienen el mismo número de integrantes, dos, pero en cada pomodoro una persona sale y otra entra en el microequipo #1. En cada pomodoro habrá un trabajador nuevo. **En cada pomodoro, el ariete embestirá con más fuerza hasta derribar el problema que hay que solucionar.**

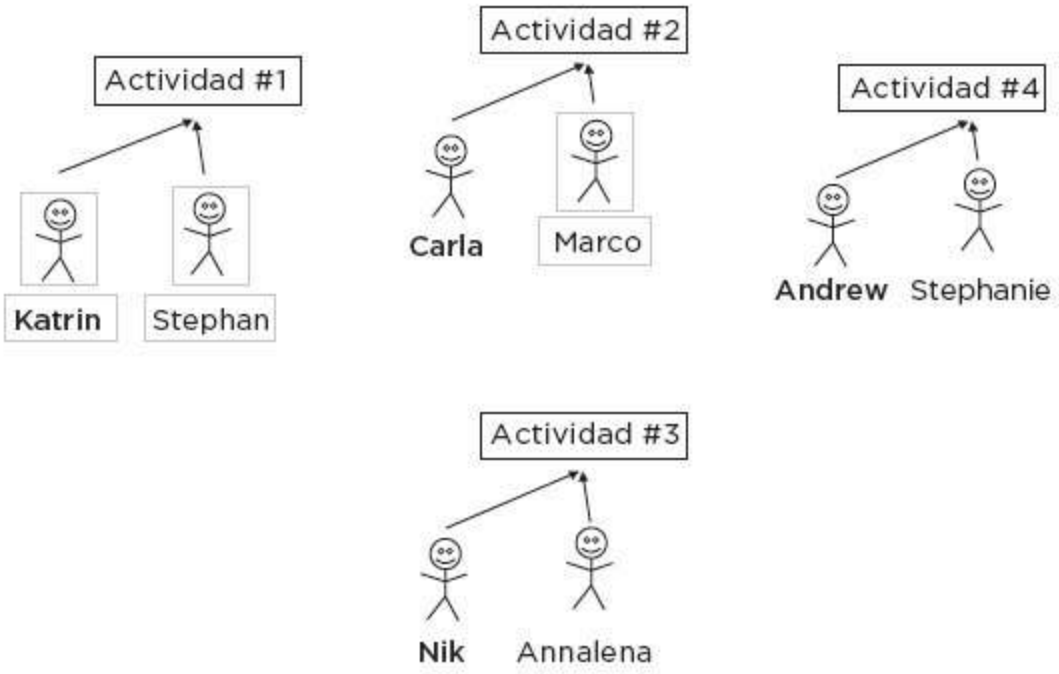

Figura 42. El primer pomodoro

5. Al principio del nuevo pomodoro (figura 42), la persona responsable de la actividad del microequipo #1 sigue trabajando en la tarea problemática, pero con un compañero distinto hasta el final de ese pomodoro. En los primeros cinco minutos del pomodoro, Katrin explicará al nuevo compañero las dificultades que presenta la actividad. En los últimos cinco minutos, le pedirá *feedback*.

Las personas responsables de las actividades #2, #3 y #4 siguen el mismo proceso y dedican los primeros cinco minutos a poner al día al compañero nuevo y los últimos cinco minutos a pedirle *feedback*.

Si al final del primer pomodoro, el problema sigue sin solución, la persona responsable de la actividad sigue en su sitio y se pasa a la segunda rotación del listado. Katrin seguirá trabajando en la actividad #1, Annalena sustituye a Stephan y empieza a trabajar con Katrin y Stephan se incorpora a la actividad #3 junto con Nik. En pocas palabras: la persona responsable de la actividad permanece en su sitio y los demás van rotando.

> Aunque los microequipos consten de más de dos personas, lo aconsejable es no rotar a más de una a la vez.

En este ejemplo, Katrin preparó un listado basado en tres pomodoros. ¿Qué sucede si no bastan para resolver el problema? Si es necesario, la persona responsable de la actividad puede volver a aplicar la práctica del ariete.

En el mejor escenario, la petición de ayuda y la interrupción que esta propicia se gestionan con eficiencia: la persona responsable de la actividad donde haya aparecido el problema puede explicar la dificultad a los miembros del equipo y, con su ayuda, confecciona rápidamente el listado de rotaciones. En este caso, los pomodoros en marcha en cada microequipo siguen avanzando. Si la interrupción no se ha gestionado y el listado no está preparado en treinta segundos, los responsables de cada actividad deben dar por nulos sus pomodoros.

> Es posible que treinta segundos te parezcan muy pocos para explicar el problema y preparar el listado. Con práctica es posible conseguirlo. A continuación, encontrarás unos consejos para agilizar el proceso: la persona que pide ayuda solo interrumpe cuando está segura de ser capaz de describir el problema en una frase. Ante la petición de ayuda, los otros microequipos interrumpen inmediatamente su trabajo y se centran en la petición. Los compañeros de los otros microequipos que creen que pueden ayudar con el problema comunican inmediatamente su deseo de intervenir.

PROS Y CONTRAS

Las ventajas de aplicar la práctica del ariete son:

- El problema al que se enfrenta uno de los microequipos (el microequipo #1 de la figura 40) es compartido con todo el equipo, y la persona responsable de la actividad problemática se beneficia de las habilidades y la experiencia de varios miembros del equipo.

- Los otros microequipos (el #2, el #3 y el #4 en la figura 40) pueden seguir trabajando en sus actividades.

- Las personas a cargo de los microequipos se benefician del intercambio de trabajadores, ya que puede llevar a compartir conocimiento.

El inconveniente de esta práctica es que requiere interrumpir a todos los miembros del equipo en los distintos microequipos.

RESULTADOS

Observaciones

La técnica pomodoro se ha aplicado con éxito a actividades de diversos tipos: organizar hábitos de trabajo y de estudio, escribir libros, confeccionar informes técnicos, preparar presentaciones y gestionar proyectos, reuniones, eventos, conferencias y cursos de formación.

A continuación, encontrarás algunas de las observaciones que han ido surgiendo a partir de la experiencia de las personas y de los equipos que han aplicado la técnica pomodoro.

TIEMPO DE APRENDIZAJE

Aprender a aplicar la técnica pomodoro no requiere tiempo. Para dominarla, se necesitan entre siete y veinte días de aplicación constante. Es más fácil ser constante en su aplicación si se hace en parejas o en equipos.

> La experiencia demuestra que aplicar la técnica a equipos u organizar el trabajo en parejas acelera el tiempo de aprendizaje y ofrece resultados más constantes. En estos casos, cada pareja trabaja con su propio pomodoro.

DURACIÓN DEL POMODORO

Si queremos maximizar la efectividad de los pomodoros, tenemos que equilibrar dos fuerzas en lo que respecta a su duración:

- El pomodoro ha de representar una medida atómica de trabajo efectiva. En otras palabras, el pomodoro ha de medir unidades iguales de esfuerzo continuado, para que todas las unidades sean comparables. El problema es que, como todos sabemos, el tiempo no siempre es igual en términos de esfuerzo realizado. Todos los meses no son iguales: diciembre es más corto en días productivos, y lo mismo sucede en agosto en los países mediterráneos. Del mismo modo, todas las semanas de un

mismo mes no son iguales: no hacemos el mismo esfuerzo. Tampoco los días de la semana son iguales: hay días en los que podemos trabajar ocho horas y otros en los que solo podemos trabajar cinco (sobre todo si tenemos que estar en otro sitio), y, quizá, otros podamos trabajar hasta diez o doce horas diarias (con menos frecuencia, espero). Ni siquiera todas las horas de un mismo día son iguales: no todas las horas producen la misma cantidad de esfuerzo, sobre todo por las interrupciones. Como unidad de medida, es más probable que las unidades de tiempo mucho más pequeñas, por ejemplo de diez minutos, no sufran interrupciones, pero tampoco nos permiten alcanzar resultados significativos, y llevar el registro acaba siendo demasiado complicado. Por lo tanto, en lo que concierne a esta primera fuerza, media hora parece ser ideal.

- El pomodoro ha de fomentar la conciencia, la concentración y la claridad de pensamiento. Se ha demostrado que los intervalos de entre veinte y cuarenta y cinco minutos pueden maximizar la atención y la actividad mental si les sigue una pausa breve.

Si tenemos en cuenta estas dos fuerzas, llegamos a la conclusión de que el pomodoro ideal dura entre veinte y treinta y cinco minutos –cuarenta como máximo–. La experiencia demuestra que la técnica pomodoro funciona mejor con periodos de treinta minutos.

> En varios grupos que han experimentado con esta técnica, cada equipo podía elegir la duración de su pomodoro, con la condición de que basaran la elección en observaciones de efectividad. Por lo general, los equipos empezaban con pomodoros de cuatro horas (veinticinco minutos les parecían demasiado cortos), que pasaban a ser, sucesivamente, de dos horas, de cuarenta y cinco minutos, de diez minutos, y, finalmente, la duración de treinta minutos resultaba definitiva.

VARIAR LA DURACIÓN DE LAS PAUSAS

La duración de las pausas depende de lo cansado que uno esté. Las pausas al final de cada grupo de pomodoros deberían durar entre quince y treinta minutos. Por ejemplo, si hemos mantenido un ritmo intenso durante toda la jornada, es natural que la pausa al final del penúltimo grupo de pomodoros dure veinticinco minutos. Si has tenido que resolver un problema muy complejo, necesitarás veinticinco minutos de descanso entre los grupos de pomodoros. Y, si estás especialmente cansado, puedes alargar las pausas entre grupo y grupo cada cierto tiempo, lo que seguramente te resulte beneficioso, además. De todos modos, ten en cuenta que si las pausas superan por costumbre los

treinta minutos, pueden interrumpir el ritmo entre los grupos de pomodoros. Y, lo que es aún más importante, son una señal de alarma que indica que necesitas descansar y tiempo libre.

Acortar los descansos entre un grupo de pomodoros y el siguiente porque estás sometido a gran presión es un error grave. La mente necesita integrar la información antigua y prepararse para recibir la nueva para poder resolver los problemas que se le presenten durante el próximo pomodoro. Acortar los descansos porque se tiene prisa puede dar lugar a un bloqueo mental a la hora de encontrar soluciones.

> Si eres principiante, cuando suene la alarma del último pomodoro del grupo de cuatro, es una buena idea que pongas el temporizador para que suene dentro de veinticinco minutos e inicies una pausa. El objetivo no es tanto la imposición rígida de los veinticinco minutos como garantizar que no se superen los treinta. Solo tendrás que hacerlo al principio. Con el tiempo, aprenderás a evaluar lo cansado que estás y a determinar cuándo estás despejado y listo para volver a empezar.

Lo mismo vale para las pausas entre pomodoros, que no deberían ser inferiores a entre tres y cinco minutos. Si estás especialmente cansado, puedes descansar hasta diez minutos. Recuerda, de todos modos, que si las pausas entre los pomodoros se prolongan por costumbre más de diez minutos, pueden interrumpir el ritmo entre los pomodoros. Vale más que termines el grupo y descanses entre quince y treinta minutos antes de iniciar el siguiente. El trabajo estratégico es la mejor manera de gestionar los recursos: empieza por prolongar las pausas entre los grupos y luego, si es necesario, prolonga también las pausas entre pomodoros.

Los maratones son una de las metáforas más adecuadas en relación con la gestión de las pausas. Al principio de la carrera, los corredores saben que disponen de la energía para correr más rápido, pero también conocen sus límites y la dificultad del reto que los espera. Gestionan sus recursos para lograr los mejores resultados en la línea de meta.

UNA PERCEPCIÓN DEL TIEMPO DISTINTA

El primer beneficio de aplicar la técnica pomodoro se hace evidente tras los primeros días, y es el aumento de la atención y de la concentración que surge de una percepción del tiempo distinta. Esta nueva manera de percibir el tiempo suscita las siguientes sensaciones:

1. Parece que los primeros pomodoros de veinticinco minutos transcurren más lentamente.

2. Tras unos días de aplicación constante de la técnica pomodoro, los usuarios dicen que saben cuándo llegan a la mitad de los veinticinco minutos.

3. Al final de la primera semana de aplicación constante de esta técnica, los usuarios afirman saber cuándo faltan cinco minutos para que finalice el pomodoro. De hecho, muchas personas informan de cierta sensación de fatiga durante esos últimos minutos.

Podemos estimular la habilidad de percibir el tiempo de otra manera mediante una serie de ejercicios que mejoran la conciencia temporal de los usuarios del pomodoro. Esta conciencia aumentada del paso del tiempo ayuda a los usuarios a alcanzar un nivel de concentración superior durante el desempeño de la actividad en cuestión.

LOS SONIDOS DEL POMODORO

El pomodoro emite dos sonidos: el tictac y el pitido (a los veinticinco minutos). Al pensar en estos sonidos, debemos tener en cuenta varios aspectos desde dos perspectivas distintas: la de los usuarios del pomodoro y la de las personas que comparten el espacio de trabajo con los usuarios del pomodoro.

Los usuarios del pomodoro

Cuando los usuarios del pomodoro empiezan a aplicar esta técnica, el tictac y los pitidos pueden resultar muy molestos. Hay varias maneras de bajar el volumen de ambos sonidos, pero la experiencia demuestra que, con el tiempo (incluso tras solo unos días de aplicación constante), suceden dos cosas:

- El tictac se convierte en un sonido relajante: «Oigo el tictac, estoy trabajando y todo va bien».

- Tras cierto tiempo, los usuarios ni siquiera oyen el pitido, debido a su elevado nivel de concentración. De hecho, hay veces en que no oír el pitido del pomodoro se convierte en un problema.

Obviamente, que los mismos sonidos puedan suscitar sensaciones tan distintas en la misma persona indica el profundo cambio en la percepción del tiempo por parte de esta.

Las personas que soportan el pomodoro

Pensemos ahora en las personas que tienen que «soportar» el pomodoro. Esto puede suceder cuando la técnica se usa en un espacio compartido, por ejemplo, salas de estudio en la universidad o un espacio laboral diáfano.

Se han probado varias alternativas para respetar a las personas que no usan el pomodoro. Por orden de efectividad, son: relojes con temporizador que a los veinticinco minutos pitan con suavidad o parpadean; teléfonos móviles con aplicaciones que hacen que el teléfono vibre o que su pantalla parpadee; y temporizadores de cocina en modo silencio.

El tictac y los pitidos de varios pomodoros en un entorno en el que un equipo usa la técnica pomodoro no se consideran molestos.

LA FORMA DEL POMODORO

Obviamente, no es necesario que uses un temporizador de cocina con forma de tomate: manzanas, peras, naranjas, tostadoras, hornos, esferas, platillos volantes... El mercado de los temporizadores es tan variado como dinámico. Elegir tu propio pomodoro (o temporizador, para ser más exactos) hace que la técnica sea mucho más agradable y accesible.

LA ANSIEDAD DEL PITIDO

Al principio, mientras se aprende la técnica, es posible que durante los primeros pomodoros aparezca cierta ansiedad por la sensación de estar controlado por el pomodoro. La experiencia demuestra que la sensación aparece sobre todo en dos casos:

- En personas que no están acostumbradas a la autodisciplina.

- En personas muy orientadas a los resultados.

En ambos casos resulta muy difícil centrarse en el objetivo principal de la técnica: capacitar a todos los miembros del equipo para que mejoren el proceso de trabajo o de estudio mediante la autoobservación.

En cuanto a las personas que no están acostumbradas a la autodisciplina, la ansiedad del pitido se suele asociar al temor de que la técnica pomodoro se pueda usar para controlar su progreso externamente. Es importante insistir en que el objetivo de la técnica no es llevar a cabo un control o análisis externo de ningún tipo. Con la técnica pomodoro, no hay inspectores que controlen opresivamente las horas y los métodos de trabajo de los trabajadores. La técnica pomodoro no se debe malinterpretar como una forma de control externo. Muy al contrario, se desarrolló para satisfacer la necesidad personal de mejora, y se ha de aplicar de forma espontánea.

Los casos de personas orientadas a los resultados son más frecuentes. Si cada tic parece una invitación a trabajar rápidamente y con cada tac se repite la pregunta «¿Voy lo bastante rápido?», nos encontramos ante un síntoma de lo que podríamos llamar *síndrome del llegar a ser*. Es muy frecuente en nuestros días. Quienes lo sufren acostumbran a temer no ser capaces de demostrar su efectividad, tanto a sí mismos como a los demás, tan plenamente como les gustaría. La técnica pomodoro es un sistema de comparación, si no con los demás, como mínimo consigo mismos, por lo que cada tic y cada tac parecen proclamar su falta de capacidad. Sometidos a esta presión por el transcurrir del tiempo, buscan atajos, pero esta no es la manera de ir más rápido. Los atajos llevan a errores y a interrupciones que no hacen más que alimentar su miedo al tiempo, y, así, se desencadena un círculo vicioso. ¿Cómo pueden llegar a percibir el tictac como un sonido relajante? La idea, o la solución, que buscan podría estar justo a la vuelta del próximo tic, pero si siguen pensando en lo rápido que pasa el tiempo es muy posible que no la vean.

Lo primero que hay que aprender con la técnica pomodoro es que parecer rápido no es importante. Lo importante es llegar a ser rápido. Y esto se consigue aprendiendo a medirse a uno mismo, a observar el propio trabajo y a desarrollar el valor de la continuidad. Por eso, el primer objetivo que hay que cumplir con la técnica pomodoro consiste, sencillamente, en marcar los pomodoros completados.

Si tardas cuatro pomodoros en redactar el borrador de una crítica de dos páginas, no importa que esperaras terminarla en dos, o que quieras demostrar a todo el mundo que la puedes terminar en dos. Lo importante es averiguar cómo pasar de cuatro a dos.

La dificultad inicial consiste en saber analizar tu manera de trabajar a partir de las medidas que recoges cada treinta minutos sin tener expectativas en relación con el resultado. Limítate a trabajar, registrar, observar y cambiar para mejorar, si es necesario. Cuando por fin entiendas esto, el tictac sonará de un modo muy distinto. Para ser rápido, tienes que poder concentrarte.

El siguiente paso consiste en estimar y, por qué no, retarte a ti mismo a completar una actividad concreta en el tiempo estimado. Esta es una de las reglas del juego de la técnica pomodoro, pero nunca tomes atajos. Las «X» que marcan los pomodoros completados resultan frustrantes cuando se acercan a la del último pomodoro estimado. Sin embargo, para tener éxito has de ser valiente y seguir trabajando, mantener la calma y concentrarte. Estimular el valor de la continuidad conduce a la productividad y a la creatividad. Cada tictac del pomodoro, si es que lo oyes, es una invitación para que te mantengas centrado y alerta, y sigas trabajando.

> Al principio, incluso un único pomodoro diario sin interrupciones es un resultado magnífico, porque te permite observar tu proceso personal. Al día siguiente, te centrarás en completar como mínimo un pomodoro sin interrupciones y, a ser posible, dos o más. Con la técnica pomodoro, la cantidad de pomodoros que terminas no es tan importante como la tendencia a lograr cada vez más pomodoros. Usa

este mismo abordaje progresivo siempre que retomes la técnica pomodoro tras no haberla usado durante un tiempo (por ejemplo, a la vuelta de vacaciones). Recuerda que necesitarás paciencia y algo de práctica para llegar de forma constante a los diez o doce pomodoros diarios.

INTERRUPCIONES INTERNAS CONSTANTES

Cuando percibes las interrupciones internas como algo que no se puede posponer, incluso completar un único pomodoro diario es casi imposible. En estos casos, sugerimos que programes el pomodoro para dentro de veinticinco minutos y te obligues, pomodoro tras pomodoro, a aumentar y (lo que es todavía más importante) a no reducir jamás el tiempo de trabajo ininterrumpido. El objetivo final es llegar a los veinticinco minutos de trabajo continuado e ininterrumpido. «En este pomodoro, he logrado trabajar diez minutos sin interrupciones. En el próximo lo haré como mínimo durante otros diez y, espero, como mínimo otro más.» Los resultados llegarán pomodoro a pomodoro.

EL PRÓXIMO POMODORO IRÁ MEJOR

La sensación de tener tiempo para hacer las cosas y de no estar aprovechándolo bien puede llegar a ser incapacitante. La mente empieza a divagar entre el pasado y el futuro: «Si hubiera hecho esa búsqueda en internet ayer, si hubiera enviado ese correo electrónico la semana pasada... ¿Cómo voy a poder enviar ese informe la semana que viene?». Estos pensamientos generan sensación de culpa y dan lugar a situaciones de ansiedad.

La técnica pomodoro te permite mantener la atención en el pomodoro actual o, una vez que ha terminado, en el siguiente. La atención está en el aquí y en el ahora, e insiste en la búsqueda de una manera concreta de estimular el valor de la continuidad y llevar a cabo las actividades en el orden más razonable.

Si te sientes perdido, puedes dedicar un pomodoro a reflexionar, reordenar las prioridades y diseñar otro plan. Si tienes las ideas claras, pero te falta algo (ya sea decisión, valor...), no te quedes sentado esperando. Pon el pomodoro y empieza a trabajar.

Las personas que acostumbran a procrastinar explican que el pomodoro les permite concentrarse y lograr pequeña cosas (actividades que requieren de cinco a siete pomodoros de esfuerzo como máximo) sin la necesidad de preocuparse por todo, pomodoro a pomodoro, actividad a actividad, objetivo a objetivo. Es importante que las personalidades con tendencia a procrastinar se den cuenta de que el primer objetivo es terminar un pomodoro (veinticinco minutos dedicados a una actividad concreta) sin interrupciones.

¿QUÉ TIPO DE TEMPORIZADOR FUNCIONA MEJOR?

¿Qué pomodoros son más efectivos? ¿Los temporizadores mecánicos o *software* de algún tipo? En mi experiencia, el pomodoro más efectivo es siempre el temporizador de cocina. En cualquier caso, para garantizar la mayor efectividad posible, el pomodoro ha de satisfacer ciertos requisitos:

- Tienes que poder programarlo dándole cuerda. El acto de dar cuerda manifiesta tu decisión de empezar a trabajar en una actividad concreta.

- Tiene que mostrar claramente cuánto tiempo queda y debería hacer tictac. Es una manera de ejercitar la percepción del tiempo y de mantener la concentración.

- Debe emitir un sonido audible y fácil de identificar que indique que el tiempo ha terminado.

Es más, los usuarios del pomodoro deberían hacer gestos explícitos para marcar el final de un pomodoro o eliminar una actividad completada de la lista de tareas para hoy. Por eso, siempre es mejor que no se trate de gestos automáticos.

MEJORAR LAS ESTIMACIONES

La mejora de la capacidad de estimación es uno de los resultados más tangibles que se pueden obtener con la técnica pomodoro, y se plasma de dos maneras distintas:

- **Mejora de las estimaciones cuantitativas,** por la reducción del error entre los pomodoros estimados y los pomodoros reales. En otras palabras, a la hora de planificar las tareas del día, se puede predecir con precisión el esfuerzo que será necesario para completar una actividad concreta. La autoobservación y los registros cada treinta minutos se convierten en la base que da lugar a estimaciones más precisas. La experiencia demuestra que una de las señales positivas respecto a la mejora de la estimación es que los casos de subestimación se igualan con los de sobrestimación. Las estrategias orientadas a la sobre o la subestimación sistemáticas no conducen a una mejora cuantitativa. Aprender a estimar es clave para ser efectivo.

- **Mejora de las estimaciones cualitativas,** por la reducción de la cantidad de actividades que no se han incluido en la fase de planificación. En otras palabras, durante la planificación de las tareas del día, se pueden identificar la cantidad y los tipos de actividades que hay que llevar a cabo (versión débil), o, mejor aún, se puede identificar el conjunto de actividades específicas que permitirán lograr el

objetivo establecido con el mínimo esfuerzo posible (versión potente). En términos generales, subestimamos cuando no identificamos correctamente las actividades que hay que hacer o no nos damos cuenta de que las actividades que hemos identificado no son las más efectivas. Con la técnica pomodoro, las actividades no planificadas se registran en cuanto aparecen. Observar y comprender la naturaleza de estas actividades permite a los usuarios de pomodoros perfeccionar sus habilidades de previsión y de organización.

¿Por qué mejora la técnica pomodoro ambas estimaciones? Uno de los motivos más habituales de la mejora de las estimaciones cuantitativas y cualitativas es que las actividades que medimos se dividen continuamente siguiendo la norma: **si se requieren más de cinco a siete pomodoros, subdivide.**

Estimar actividades más pequeñas es más fácil, por lo que el margen de error se reduce. Las actividades más pequeñas (aunque no excesivamente pequeñas) nos permiten identificar soluciones más simples. De hecho, el objetivo de descomponer las actividades nunca ha de ser subdividirlas tanto como sea posible, sino encontrar una vía progresiva y con la mínima complejidad posible.

LA MOTIVACIÓN Y EL POMODORO

La técnica pomodoro da lugar a tres factores que contribuyen a reforzar la motivación personal:

- Completar en un día varias actividades que no son ni demasiado sencillas ni demasiado complejas **(norma: si se requieren más de cinco a siete pomodoros, subdivide)** y que te ayudan a lograr tu objetivo.

- Influir directamente y a diario en la mejora personal.

- Ser consciente de cómo trabajas o estás trabajando mediante la observación y el registro continuados.

¿Y SI TODO VA ABSOLUTAMENTE MAL?

¿Qué debes hacer si de repente tienes mucha prisa o sufres un ataque de nervios o de ansiedad? ¿Y si empiezas a sentir la ansiedad del *llegar a ser* y la fecha límite está más cerca a cada segundo? ¿Qué debes hacer en caso de parálisis absoluta? Puede pasar. Somos humanos. En estas circunstancias, la técnica pomodoro es extraordinariamente útil.

En primer lugar, observa la situación. Intenta entender qué ha ido mal en el pomodoro anterior. Si es necesario, reorganiza las actividades, abre la mente a la novedad e incluye estrategias nuevas para identificar las tareas clave. Sigue trabajando. La concentración y la conciencia llevan a la velocidad, pomodoro a pomodoro.

Si estás especialmente cansado, necesitas grupos más cortos (por ejemplo, de tres pomodoros) y pausas más prolongadas entre un grupo y el siguiente. Cuanto más cansado, más atrasado o más asustado estés, más importante es repetir y revisar, en lugar de seguir hacia delante a toda costa. El objetivo clave nunca es recuperar el tiempo perdido, sino centrarte en dar el siguiente paso en el camino que hayas elegido y que cambias, conscientemente, con frecuencia.

EL LÍMITE DEL POMODORO

El inconveniente principal de la técnica pomodoro es que para alcanzar tus objetivos con efectividad debes aceptar la ayuda de un pequeño trasto mecánico. Abandonar la técnica pomodoro reduce la mayoría de los efectos beneficiosos que acabamos de describir. Aunque mantengas la capacidad de descomponer tareas y, quizá, sigas tomándote descansos cortos, parece ser que la clave para mantener un nivel elevado de efectividad reside en la disciplina que el pomodoro garantiza.

CUÁNDO NO USAR EL POMODORO

No uses la técnica pomodoro para actividades que llevas a cabo en tu tiempo libre. De hecho, usar el pomodoro en esas situaciones las transformaría en algo programado y orientado a objetivos. Es decir, ya no podrías hablar de «tiempo libre». Si decides leer un libro por mero placer, no uses la técnica pomodoro para registrar la lectura. Hacerlo eliminaría esos pomodoros del tiempo libre no programado.

Dominar la técnica

Los efectos positivos que la técnica pomodoro ejerce sobre la productividad de una persona o de un equipo se deben a varios factores, que se resumen a continuación.

INVERTIR LA DEPENDENCIA TEMPORAL

El pomodoro representa una abstracción del tiempo, una caja que puede contener y limitar el *llegar a ser* y de la que el tiempo acaba dependiendo. Precisamente, desarrollamos una visión del tiempo distinta cuando rompemos e invertimos nuestra dependencia del *llegar a ser*. Si nos medimos contra una abstracción finita del tiempo, el pomodoro, podemos romper con la dependencia directa del concepto de *llegar a ser*.

En concreto, el concepto de *casillas de tiempo* y el concepto típicamente pomodoriano de *tiempo que va hacia atrás* (de veinticinco minutos a cero) generan una tensión positiva *(eustrés)* que puede facilitar el proceso de toma de decisiones. En términos generales, esto estimula el contacto vital que necesitas para mostrarte asertivo y completar actividades.

El paso del tiempo deja de tener connotaciones negativas y se convierte en algo positivo. Cada pomodoro representa la oportunidad de mejorar o, en situaciones de crisis, de reorganizarte rápidamente. Cuanto más tiempo pase, más oportunidades tendrás para mejorar los procesos de trabajo o de estudio. Cuanto más tiempo pase, más se calma la ansiedad, que se ve sustituida por una conciencia mejorada, una mayor atención al aquí y al ahora, y una mayor claridad a la hora de decidir el próximo paso. El resultado de todo esto es una productividad más elevada.

Es más, ese mismo mecanismo de inversión de la dependencia se aplica en la técnica pomodoro para reducir y eliminar las interrupciones. Esto aumenta la concentración y la continuidad en el trabajo, lo que también se relaciona con un aumento significativo de la productividad.

REGULAR LA COMPLEJIDAD

Podemos maximizar nuestra motivación si completamos a diario varias actividades difíciles que no sean ni demasiado complejas ni demasiado sencillas aplicando las normas siguientes:

- **Si se requieren más de cinco a siete pomodoros, subdivide.**

- **Si se requiere menos de un pomodoro, suma.**

Normalmente, es más fácil estimar actividades menos complejas, lo que permite mejorar las estimaciones cuantitativas. Subdividir las actividades de modo que proporcionen un valor progresivo también refuerza nuestra determinación para lograr los objetivos que nos hayamos fijado.

DESCONECTAR

Los descansos frecuentes durante la aplicación de la técnica pomodoro son esenciales para desarrollar una capacidad mental más lúcida, consciente y efectiva que permita un aumento de la productividad. Es importante saber que muchos entornos parecen tener aversión a las pausas, como si fueran un signo de debilidad. En muchas empresas, parece que la norma imperante es: «Los jefes de verdad empiezan a las 9.00, terminan a las 22.00 y no salen jamás de su despacho». Esta conducta extrema en el trabajo suele sentar unos cimientos sólidos para la frustración, la mala concentración y, por consiguiente, la falta de efectividad.

Aplicar la técnica pomodoro ha permitido a muchas personas empezar a entender el valor y la efectividad de la desconexión. Una pausa cada veinticinco minutos nos permite ver las cosas desde un punto de vista distinto y encontrar soluciones diferentes. Es habitual que detectemos errores que hay que corregir y que el proceso creativo se vea estimulado. Desconectar consolida el valor de la continuidad.

Lo importante es que la pausa sea una pausa de verdad. No puede ser una mera interrupción de la actividad durante veinticinco minutos, cuando suena el timbre o al final del grupo de pomodoros, que aprovechamos para seguir pensando acerca de la tarea. Con la técnica pomodoro, te acostumbrarás a parar y desconectar de las situaciones de trabajo continuadas que no mejoran ni la efectividad individual ni la del equipo. Parar, desconectar y observarte desde fuera mejoran la conciencia sobre tu conducta. Parar se convierte en sinónimo de fuerza, no de debilidad.

OBSERVACIÓN Y *FEEDBACK* CONTINUADO

La técnica pomodoro es un método que permite la comparación cada veinticinco minutos. Los primeros y últimos cinco minutos del pomodoro, que sirven para repasar y repetir lo que hemos hecho, permiten que te des cuenta de si una acción concreta está siendo efectiva o no. El trabajo en pareja aumenta ese fenómeno positivo en mayor medida que el trabajo individual o en grupo. En los casos más críticos, se puede cambiar de dirección a cada pomodoro y reprogramar las actividades que se han de llevar a cabo.

Registrar los datos como mínimo una vez al día y con seguimientos cada treinta minutos nos permite evaluar la efectividad de nuestra manera de trabajar a partir de medidas objetivas. Observar lo que has registrado te permite tomar decisiones para modificar el proceso, mejorar el contenido de las actividades, definir objetivos más claros o subdividir actividades, identificar y eliminar actividades o fases duplicadas o innecesarias, y poner a prueba estrategias alternativas para organizar las actividades y reducir el error de las estimaciones cualitativas.

La oportunidad de influir directamente en tus procesos de trabajo o estudio orientándolos hacia la mejora estimula tu interés personal por completar las tareas y afirmarte a ti mismo.

UN RITMO SOSTENIBLE

Respetar el horario de trabajo y de descansos contribuye a lograr la continuidad. De hecho, obligarte a trabajar o a estudiar sin pausa de la mañana a la noche no es una manera efectiva de garantizar una productividad permanentemente elevada. Es cierto que una máquina industrial produce más si trabaja ininterrumpidamente durante mucho tiempo, pero los seres humanos no funcionamos como máquinas industriales.

Si respetas la pauta de descansos entre los pomodoros y los grupos de pomodoros, podrás trabajar y estudiar sin perder el ritmo. Te cansarás, es natural, pero no quedarás agotado. En otras palabras, gestionar de forma consciente los pomodoros y la complejidad de su contenido permite que cualquiera que use la técnica pomodoro pueda, con el tiempo, determinar cuál es su ritmo fisiológico sostenible.

El siguiente paso

¿Preparado para empezar? ¿Ya tienes un temporizador? ¿Has descargado las plantillas y las tablas de la página web de la técnica pomodoro?

Empecemos.

Ante ti se abre un camino de mejora que implica disciplina, observación y diversión. Programar el temporizador y trabajar con la técnica pomodoro te ofrecerá resultados positivos incluso antes de que hayas logrado el primero de los seis objetivos de la técnica.

¿Qué te podría ayudar a dar el siguiente paso? A continuación encontrarás algunos consejos y sugerencias para mantenerte en el camino de la mejora paso a paso.

- **Todos y cada uno de los pomodoros son importantes.** El objetivo de la técnica es desarrollar la conciencia personal del tiempo, es decir, tomar conciencia de cada uno de los pasos que vas a dar. Con cada paso refuerzas el desarrollo de esta conciencia. Observar exige esfuerzo y disciplina y, por lo tanto, tienes que recopilar de forma sistemática información acerca de cómo trabajas. Es fantástico sorprenderse a uno mismo con las mejoras que descubre y librarse de las falsas ilusiones por el camino.

- **No compitas contra el tiempo.** Con la técnica pomodoro, el tiempo se convierte en una herramienta que facilita tu trabajo si la usas de forma consciente. La conciencia es el objetivo y el tiempo es la herramienta para conseguirlo. ¿Competirías contra un martillo? No tiene sentido. Habrá ocasiones en las que quizá desees imponerte al tiempo, por ejemplo, si sientes la necesidad de completar muchos pomodoros antes del final de la jornada para batir algún récord. Sin embargo, si lo haces habrás perdido antes de empezar, porque tal y como dijo Baudelaire: «Acuérdate de que el tiempo es un ávido jugador que gana sin hacer trampas ¡en todo lance!, es la ley».[6] Cualquier forma de competición con el tiempo está destinada al fracaso. Imagina que, durante estas competiciones te dieras cuenta, de repente, de lo que estás haciendo. ¿Qué deberías hacer entonces? Detén el pomodoro y respira hondo. Recuerda: **el próximo pomodoro irá mejor.**

- **Descansa.** La pausa es el elemento estructural más importante de la técnica pomodoro. Las pausas te permiten dar un paso atrás, reconocer el cansancio y decidir si parar o seguir adelante. La pausa te permitirá ver el próximo pomodoro con mayor claridad y más ganas de trabajar. Las pausas nos hacen más productivos y no suponen trabajo alguno.

- **Avanza objetivo a objetivo.** La técnica pomodoro se divide en varios objetivos progresivos. El éxito de cada objetivo se construye sobre la aplicación consciente y el éxito de los objetivos previos. Para saber si de verdad has logrado un objetivo y no engañarte a ti mismo, te puede resultar útil formular las mejoras que deberías obtener de los distintos objetivos planteándote preguntas a las que puedas responder con un sí o un no:

  • ¿He tenido la mente más alerta y clara durante los primeros y los últimos minutos del pomodoro para repasar lo que he hecho?

  • ¿Me he dado cuenta de que repetir y repasar las actividades es más efectivo si lo hago en voz alta?

  • ¿Me he dado cuenta de que repetir y repasar las actividades es más efectivo si lo hago con un compañero?

Si te das cuenta de que siempre respondes que no y que hay un objetivo concreto que te cuesta alcanzar, pregúntate si has aplicado los objetivos previos completa y conscientemente. Sea como fuere, no pases al objetivo siguiente hasta haber logrado el anterior.

- **No hay prisa.** El fin no es lograr todos los objetivos de la técnica pomodoro en el menor tiempo posible. Eso no sería más que otra manera de competir contra el tiempo. Frena. No hay prisa. Tómate tu tiempo. Disfruta del proceso que te permite conseguir el objetivo actual. El placer no surge de apresurarse nervioso hacia el objetivo siguiente, sino de experimentar de forma consciente el actual.

Ya he hablado bastante. Es la hora del pomodoro. ¡Que empiece la diversión!

NORMAS

Un pomodoro consiste en veinticinco minutos más un descanso de cinco minutos.

Tras cada cuatro pomodoros, hay un descanso de entre quince y treinta minutos.

El pomodoro es indivisible.
No hay medios pomodoros ni cuartos de pomodoro.

Una vez empezado, el pomodoro tiene que sonar .

Si un pomodoro se interrumpe de forma definitiva, queda nulo.

Si completas una actividad durante un pomodoro, revísala hasta que el pomodoro suene.

Protege el pomodoro.
Informa con efectividad y negocia con rapidez para reprogramar la interrupción. Devuelve la llamada a la persona que te haya interrumpido cuando hayas acordado hacerlo.

Si se requieren más de cinco a siete pomodoros, subdivide.
Hay que subdividir las actividades complejas en varias actividades.

Si se requiere menos de un pomodoro, suma.
Hay que combinar las tareas sencillas.

Los resultados se logran pomodoro a pomodoro.

El horario siempre prevalece sobre el pomodoro.

Un microequipo, un pomodoro.
Cada microequipo tiene y gestiona su propio pomodoro.

El próximo pomodoro irá mejor.

GLOSARIO

Pomodoro. Un temporizador de cocina que se usa para medir intervalos de veinticinco minutos. La técnica debe su nombre al primer temporizador que se usó, que tenía forma de tomate (*pomodoro*, en italiano).

Casillas de tiempo. Técnica también conocida como *time-boxing*. Consiste en asignar un intervalo de tiempo específico a una serie de actividades cuya fecha límite no se debería modificar nunca. Si es necesario, las tareas no terminadas se pueden reasignar al siguiente intervalo de tiempo.

Error de estimación cualitativo. Error que sucede cuando no se han identificado todas las actividades necesarias para alcanzar un objetivo concreto.

Error de estimación cuantitativo. Error que sucede cuando la estimación de una actividad (o conjunto de actividades) es superior (sobrestimación) o inferior (subestimación) al esfuerzo realizado.

A TRABAJAR

LA PÁGINA WEB OFICIAL

<www.francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique>

LA PÁGINA WEB OFICIAL DEL LIBRO

<www.francescocirillo.com/products/the-pomodoro-technique>

EL CURSO PRESENCIAL

<www.francescocirillo.com/products/pomodoro-techniquepublic-course>

Aprende directamente de Francesco Cirillo, el creador de la técnica pomodoro, con este curso de formación presencial.

EL CURSO EN LÍNEA

<www.francescocirillo.com/products/pomodoro-techniqueonline-course>

Aprende directamente de Francesco Cirillo, el creador de la técnica pomodoro, con este curso de formación en línea.

CERTIFICACIÓN

<www.francescocirillo.com/products/certified-pomodorotechnique-practitioner>

Conviértete en un formador acreditado en la técnica pomodoro con este programa de certificación que puedes hacer desde cualquier sitio y a tu propio ritmo.

EVENTOS Y REUNIONES

<www.francescocirillo.com/pages/calendar>

Conferencias y reuniones divertidas donde podrás conocer a otros usuarios de la técnica pomodoro, a Francesco Cirillo y a miembros del Equipo Pomodoro.

FACEBOOK

<www.facebook.com/francescocirilloconsulting>

TWITTER

<www.twitter.com/pomodorotech>

CORREO ELECTRÓNICO

<pomodorotechnique@francescocirillo.com>

BIBLIOGRAFÍA

BAUDELAIRE, Charles, *Flowers of Evil*, Oxford University Press, 2008, (trad. cast.: *Las flores del mal*, Madrid, Edimat Libros, 1998).

BERGSON, Henri, *Creative Evolution,* Book Jungle, 2009 (trad. cast.: *La evolución creadora,* Barcelona, Planeta, 1985).

BRUNER, Jerome, *The Process of Education,* Harvard University Press, 1977.

BURKA, Jane B. y Yuen, Lenora, M., *Procrastination: Why You Do It, What to Do About It Now*, Da Capo Lifelong Books, 2008 (trad. cast.: *El hábito de posponer,* Madrid, Javier Vergara Editor, 1992).

BUZAN, Tony, *The Brain User's Guide,* Plume, 1983.

GADAMER, Hans-Georg, *Truth and Method,* Continuum, 2004 (trad. cast.: *Verdad y método,* Salamanca, Sígueme, 2006).

GILB, Tom, *Principles of Software Engineering Management*, Addison-Wesley, 1996.

MASLOW, Abraham H., *Toward a Psychology of Being,* Wiley, 1998 (trad. cast.: *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser,* Barcelona, Kairós, 1973).

MINKOWSKI, Eugène, *Lived Time*, Northwestern University Press, 1970 (trad. cast.: *El tiempo vivido*, México, Fondo de Cultura Económica, 1973).

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero dar las gracias a mi amigo y mentor Giovanni Caputo, por haberme acompañado otra vez en esta aventura.

Gracias también a todos los que me han animado a escribir y a mejorar este libro: Katrin Rampf, Marco Isella, Crawford McCubbin, Katharina Martina, Carlo Garatti, Lucy Vauclair, Michelle Ogata, Mick McGovern, Piergiuliano Bossi, Claudia Sandu, Meihua Su, Daniela Faggion y Alessandra Del Vecchio, por nombrar solo a algunos.

Y gracias a todos los que han aprendido la técnica pomodoro en mis talleres. Su *feedback* me ha permitido observar la técnica y mejorarla. En concreto, gracias a Ann Wilson, Lee Sullivan, Katie Geddes, Simone Genini, Bruno Bossola, Giannandrea Castaldi, Roberto Crivelli, Ernesto Di Blasio, Alberto Quario, Loris Ugolini, Alberico Gualfetti, Marco Dani, Luigi Mengoni, Leonardo Marinangeli, Federico De Felici y Nicola Canalini.

25

Notas

1. Henri Bergson, *Creative Evolution*, Book Jungle, 2009 (trad. cast.: *La evolución creadora,* Barcelona, Planeta, 1985).

2. Eugène Minkowski, *Lived Time*, Northwestern University Press, 1970 (trad. cast.: *El tiempo vivido,* México, Fondo de Cultura Económica, 1973).

3. Tony Buzan, *The Brain User's Guide,* Plume, 1983.

4. Hans-Georg Gadamer, *Truth and Method,* Continuum, 2004 (trad. cast.: *Verdad y método,* Salamanca, Sígueme, 2006).

5. Tom Gilb, *Principles of Software Engineering Management*, Addison-Wesley, 1996.

6. Charles Baudelaire, *Flowers of Evil*, Oxford University Press, 2008 (trad. cast.: *Las flores del mal,* Madrid, Edimat, 1998).

La técnica Pomodoro®
Francesco Cirillo

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Título original: *The Pomodoro Technique*

© del diseño de la portada, Planeta Arte & Diseño
© de la ilustración de la portada, Aroax - Getty Images

© Francesco Cirillo, 2018

© de la traducción, Montserrat Asensio, 2020

© de todas las ediciones en castellano,
Editorial Planeta, S. A., 2020
Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2020

ISBN: 978-84-493-3670-6 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

¡Síguenos en redes sociales!

Índice

Sinopsis 4
Portadilla 5
Prólogo a la segunda edición 6
Prólogo 9
Introducción 10
Las bases 11
- El contexto 12

Lograr los objetivos individuales 15
- El método y los materiales 16
- Objetivo I. Descubre cuánto esfuerzo requiere una actividad 19
- Objetivo II. Reducir las interrupciones 26
- Objetivo III. Estimar el esfuerzo dedicado a cada actividad 37
- Objetivo IV. Aumentar la efectividad del pomodoro 46
- Objetivo V. Definir un horario 48
- Objetivo VI. Definir el objetivo de mejora personal 53

Lograr los objetivos del equipo 56
- Cómo aplicar la técnica pomodoro a un equipo 57
- Adaptar las herramientas de la técnica a un equipo 60
- Hábitos sencillos para empezar en equipo 67
- Por qué los equipos necesitan prácticas más avanzadas 69
- La práctica del mostrador 71
- La práctica del hackatón de pomodoros 75
- La práctica del ariete 79

Resultados 86
- Observaciones 87
- Dominar la técnica 97
- El siguiente paso 100

Normas 102
Glosario 103
A trabajar 104
Bibliografía 106

Agradecimientos 107
Notas 109
Créditos 116
¡Encuentra aquí tu próxima lectura! 117